

Implicancias del poder de mercado en el agronegocio lácteo de Perú: Una aproximación desde el SSAG lácteo lambayecano

*Tesis presentada para optar al título de Magister de la Universidad de Buenos Aires,
Área Agronegocios*

Juan Carlos Díaz Cubas
Ingeniero Zootecnista
Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
Facultad de Ingeniería Zootecnia
2011

Lugar de Trabajo:



Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano
Facultad de Agronomía – Universidad de Buenos Aires

COMITÉ CONSEJERO

Director de Tesis

Hernán Palau

Ing. Producción Agropecuaria (Universidad Católica Argentina)

Magíster en Agronegocios (Universidad de Buenos Aires)

Co-director de Tesis

Sebastian Senesi

Ing. Agrónomo (Universidad de Buenos Aires)

Magíster en Agronegocios (Universidad de Buenos Aires)

JURADO DE TESIS

JURADO

Roberto Bisang

Licenciado en Economía (Universidad Nacional de Rosario)

Magíster en Economía (Universidad del CEMA)

JURADO

Carlos Alberto Cattaneo

Ingeniero Agrónomo (Universidad de Buenos Aires)

JURADO

Eduardo Jorge García Maritano

Ingeniero Agrónomo (Universidad Nacional de Rosario)

Fecha de defensa de la tesis: 08 de mayo de 2024

DEDICATORIA

A mis padres Aureilo Rildo y María Beatriz por su apoyo, por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía; y a mi pequeña Alina, por ser la persona que me inspira y mi motor a seguir adelante.

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a Hernán Palau por su confianza y su capacidad para guiar mis ideas, ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en mi formación como investigador.

A Mary, el logro de este trabajo, la mitad es gracias a ti; horas de lectura juntos, levantando información, entre otras cosas ..., que a la verdad no quedaría espacio en estas páginas para poder describirlo.

Lucha, fui testigo de tu apoyo incondicional; sabes ...daría todo para que ahora estés junto a mi lado y poder disfrutar de este logro contigo, porque era algo que añorabas tanto como yo.... pero lamentablemente no estas... ¡te fuiste!

DECLARACIÓN

Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifique explícitamente las contribuciones de otros), y que este material no lo he presentado, en forma parcial o total, como una tesis en esta u otra institución.

Ingeniero Zootecnista Juan Carlos Díaz

INDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
SIGLAS Y ABREVIATURAS.....	xv
RESUMEN	xvii
ABSTRACT	xix
CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN.....	21
1.1. Planteo del problema	21
1.2. Justificación.....	26
1.3. Delimitación	27
1.4. Objetivos.....	27
CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO.....	28
2.1. Introducción	28
2.2. Ambiente institucional.....	28
2.3. Moderna organización industrial	29
2.3.1. Estructura – Conducta – Desempeño (ECD)	30
2.3.2. Poder de mercado	37
2.4. Estructura de gobernanza y poder de mercado	40
2.5. Adaptación de la Teoría de Estructura, Conducta y Resultado (ECR) y Enfoques Sistémicos a los Agronegocios	48
CAPÍTULO III – METODOLOGÍA	50
3.1. La epistemología fenomenológica	50
3.1.1. Diseño bajo el enfoque del análisis estructural discreto	51
3.1.2. Diseño bajo el enfoque de la moderna organización industrial	52
3.1.3. Diseño bajo el enfoque de la vía de la estructura de gobernanza	54
3.2. Fuentes de información.....	55

CAPÍTULO IV – ANÁLISIS DEL SUBSISTEMA DEL AGRONEGOCIO LÁCTEO LAMBAYECANO: UN ENFOQUE CONTEXTUAL DESDE LA PERSPECTIVA NACIONAL	62
4.1. Introducción	62
4.2. Explorando el panorama nacional.....	63
4.2.1. <i>Estructura y realidad de la producción lechera en el SAG Lácteo Peruano .</i>	65
4.2.2. <i>Costos de producción de leche cruda según tamaño de unidades agropecuarias y ubicación geográfica en el SAG Lácteo Peruano</i>	69
4.2.3. <i>Dinámica de la producción y distribución de leche cruda en el SAG Lácteo Peruano: Interacción entre productores e industria</i>	72
4.2.4. <i>Dinámica del pago por kilogramo de leche cruda: Perspectivas desde el precio base y bonificaciones en el SAG Lácteo Peruano</i>	78
4.2.5. <i>Análisis de la rentabilidad de la producción primaria en el SAG Lácteo Peruano</i>	83
4.2.6. <i>Análisis de la oferta de productos lácteos en el mercado del SAG Lácteo Peruano y la influencia de las importaciones</i>	85
4.2.7. <i>Competencia y cuotas de mercado: Empresas líderes en la oferta de lácteos en el SAG Lácteo Peruano</i>	88
4.2.8. <i>Distribución de productos lácteos en el SAG Lácteo Peruano: Estrategias y diversidad de canales de comercialización</i>	89
4.2.9. <i>Pautas de consumo y preferencias en el SAG Lácteo Peruano: Un análisis contextual</i>	91
4.2.10. <i>Dinámica de los precios de los diferentes productos lácteos: Cambios y evolución en el SAG Lácteo Peruano</i>	93
4.2.11. <i>Análisis de la rentabilidad de la industria láctea en el SAG Lácteo Peruano</i>	97
4.3. El Subsistema del Agronegocio Lácteo Lambayecano: Una radiografía de la producción y sus implicancias a nivel nacional.....	98
4.3.1. <i>Estructura productiva del SSAG Láctea Lambayecana: Poder de mercado e impacto en los productores lecheros</i>	100

4.3.2. <i>Interacciones de los actores económicos en la adquisición y procesamiento de leche cruda en el SSAG Lácteo Lambayecano</i>	101
4.3.3. <i>Destino no industrial de leche cruda en el SSAG Lácteo Lambayecano: Programas sociales, porongueros y autoconsumo</i>	104
4.3.4. <i>Perspectivas de desarrollo del SAG Lácteo Lambayecano: Retos y oportunidades en el contexto regional y nacional</i>	104
CAPITULO V – ANÁLISIS ESTRUCTURAL DISCRETO DE LOS ACTORES EN LA INTERFASE DE LA PRODUCCIÓN DE LECHE CRUDA E INDUSTRIA LÁCTEA EN EL SSAG LÁCTEO DE LAMBAYEQUE	106
5.1. Introducción	106
5.2. Análisis del ambiente institucional	107
5.3. Análisis del ambiente organizacional	124
5.4. Análisis del ambiente tecnológico	131
CAPÍTULO VI - PODER DE MERCADO EN LA PRODUCCIÓN PRIMARIA E INDUSTRIA DEL SSAG LÁCTEO DE LAMBAYEQUE	140
6.1. Introducción	140
6.2. Barreras a la entrada	140
6.3. Dependencia de los proveedores con la industria láctea	142
6.4. Amenaza de coordinación horizontal e integración vertical de los productores lecheros	143
6.5. Competencia y oligopsonio	145
CAPÍTULO VII – EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL PODER DE MERCADO EN LA DISTRIBUCIÓN DE LA CUASI RENTA ENTRE LOS PRODUCTORES DE LECHE CRUDA E INDUSTRIA DEL SSAG LÁCTEO DE LAMBAYEQUE	148
7.1. Introducción	148
7.2. Dinámicas de la transacción entre la industria y el productor lechero	148
7.2.1. <i>Aspectos legales y contractuales en las transacciones entre productores y la industria láctea</i>	148
7.2.2. <i>Precio pagado al productor: leche cruda y su contraste con productos derivados</i>	155

7.2.3. <i>Plazos de pago y su cumplimiento</i>	157
7.2.4. <i>Pago por estándar en la distribución de la cuasi renta</i>	159
7.2.5. <i>Mecanismos de resolución de disputas en la venta de leche de los productores lecheros para con las empresas de la industria láctea</i>	160
7.3. Comportamiento de las empresas de la industria láctea e incertidumbre	166
7.3.1. <i>Distorsión de la información de las empresas de la industria láctea, respecto a los kilogramos de leche entregado por parte del productor lechero</i>	166
7.3.2. <i>Distorsión de la información de las empresas de la industria láctea en cuanto a parámetros de evaluación sobre la calidad.</i>	168
7.3.3. <i>Distorsión de la información de las empresas de la industria láctea a la hora de pagar las bonificaciones o realizar los descuentos en función al promedio estándar que se paga por calidad de leche.</i>	171
CAPÍTULO VIII – DISCUSIÓN DE RESULTADOS	174
CAPÍTULO IX – CONCLUSIONES	184
9.1. Síntesis	184
9.2. Limitaciones del trabajo	190
9.3. Futuras líneas de investigación	191
CAPÍTULO X – BIBLIOGRAFÍA	192
CAPÍTULO XI – ANEXOS	202

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Variables y sus respectivos indicadores identificados para la elaboración de la encuesta y entrevista.	59
Tabla 4.1. Distribución de las unidades productivas y vacas según tamaño de los hatos en el Perú, 2012.	67
Tabla 4.2. Pruebas para la evaluación de la calidad de la leche cruda realizadas por las empresas procesadoras industriales.	81
Tabla 4.3. Calidad composicional e higiénica de la leche cruda del SAG lácteo peruano evaluado por la industria según tipo de organización, 2021⁰	82
Tabla 4.4. Rentabilidad de los productores lecheros sobre su inversión en el SAG Lácteo Peruano, 2023.....	85
Tabla 4.5. Producción de leches industriales y derivados lácteos de la industria láctea destinado al mercado nacional, toneladas, periodo 2016 – 2022.	87
Tabla 4.6. Importación de leches industriales y derivados lácteos de la industria láctea, toneladas, periodo 2016 – 2022.	87
Tabla 4.7. Distribución de las unidades productivas y vacas de los pequeños, medianos y grandes productores del SSAG lácteo lambayecano.	101
Tabla 4.8. Destino de la producción de leche cruda en el SSAG Lácteo Lambayecano.	103
Tabla 4.9. Producción de leche cruda según regiones.	105
Tabla 5.1. Especificaciones fisicoquímicas de la leche cruda.	116
Tabla 5.2. Especificaciones microbiológicas de la leche cruda.....	116
Tabla 6.1. Inversión por parte de la empresa Leche Gloria S.A. en su planta de acopio de leche en la región de Lambayeque.	141
Tabla 6.2. Cuota de participación en la compra de leche cruda por parte de los actores de la industria láctea.	145
Tabla 6.3. Cuota de participación en la venta de leche cruda por parte de los actores de la producción primaria.....	146
Tabla 7.1. Historial de pagos de la empresa ganadera “Servicios Diversos Miguel Ángel E.I.R.L.”, periodo 09/2012 – 09/2019.....	172

Tabla 7.2. Historial de pagos de la empresa acopiadora de leche “Solo Para Valientes S.A.C.”, periodo 09/2012 – 09/2019.....	172
Tabla 7.3. Historial de pagos de la “Asociación de Ganaderos Agroindustriales San Juan”, periodo 09/2012 – 09/2019.....	173

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Estructura de costos en promedio de la producción de leche cruda en el SAG lácteo, 2018.	70
Gráfico 4.2. Estructura de costos de la producción de leche cruda según región geográfica, 2018.....	71
Gráfico 4.3. Evolución de la producción de leche cruda por año, 2015 – 2021.....	72
Gráfico 4.4. Destino de la producción de leche en el SAG lácteo peruano, 2022. ...	74
Gráfico 4.5. Participación de empresas industriales y artesanales en el acopio de leche cruda según cuenca, 2022.	75
Gráfico 4.6. Evolución del precio mínimo, precio promedio y precio máximo pagado por la industria al productor lechero, periodo 2015 – 2021.	83
Gráfico 4.7. Distribución del consumo de leches industriales por año, 2016 – 2022.	92
Gráfico 4.8. Evolución del precio de leche evaporada, presentación de 390 gramos, periodo 2016 – 2022.	94
Gráfico 4.9. Evolución del precio de 1 litro de leche entera UHT, periodo 2016 – 2022.....	95
Gráfico 4.10. Evolución del precio de 1 kilogramo de queso fresco pasteurizado, periodo 2016 – 2022.	96
Gráfico 4.11. Evolución del precio de un litro de yogur, periodo 2016 – 2022.	97
Gráfico 7.1. Respuestas a la pregunta ¿se encuentra satisfecho con los criterios de evaluación con respecto al cronograma de pagos por parte de la industria láctea?	
158	
Gráfico 7.2. Respuestas a la pregunta ¿los contratos entre los productores y las empresas lácteas son acuerdos de palabra?	161
Gráfico 7.3. Respuestas a la pregunta ¿los mecanismos de evaluación para determinar los incentivos y penalidades en función de la calidad de leche son iguales para todos los productores?.....	162
Gráfico 7.4. Respuestas a la pregunta ¿la relación contractual entre las empresas lácteas y los productores, muestran mecanismos de resolución de disputas?.....	163

Gráfico 7.5. Respuestas a la pregunta ¿considera que hay alta confianza entre los productores y las empresas lácteas?.....	164
Gráfico 7.6. Respuestas a la pregunta ¿el volumen de leche entregado que reporta a la industria coincide con lo que reporta el productor?.....	167
Gráfico 7.7. Respuestas a la pregunta ¿los mecanismos de evaluación para determinar los incentivos y penalidades en función de la calidad de leche son iguales para todos los productores?.....	170

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Esquema contractual simple.....	45
--	-----------

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AGALEP	:	Asociación de Ganaderos Lecheros del Perú
BPA	:	Buenas Prácticas Agrícolas
BVL	:	Bolsa de Valores de Lima
CENAGRO	:	Censo Nacional Agropecuario
CIF	:	Cost, Insurance and Freight
DHA	:	Ácido Decosahexaenoico
DIGESA	:	Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria
ECD	:	Estructura – Conducta – Desempeño
GAL	:	Grasa Anhidra Láctea
HACCP	:	Hazard Analysis and Critical Control Points
INDECOPI	:	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual
INEI	:	Instituto Nacional de Estadística e Investigación
ISO	:	Internacional Organization for Standardization
LDP	:	Leche Descremada en Polvo
LEP	:	Leche Entera en Polvo
MIDAGRI	:	Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego
MINAGRI	:	Ministerio de Agricultura y Riego
MINCETUR	:	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
MOI	:	Moderna Organización Industrial
NEI	:	Nueva Economía Institucional
POES	:	Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento
SENASA	:	Servicio Nacional de Sanidad Animal

SPFP	:	Sistema Peruano de Franja de Precios
SSAG	:	Subsistema de Agronegocios
UFC	:	Unidades Formadoras de Colonias
UHT	:	Ultra High Temperature
USDA	:	United States Department of Agriculture

RESUMEN

Este estudio explora la dinámica de las transacciones en sistemas económicos, específicamente en la industria láctea, analizando cómo los supuestos de comportamiento, como el oportunismo y la racionalidad limitada, y las estructuras de gobernanza afectan la alineación de transacciones y la distribución de incentivos monetarios. Se destaca la importancia de un marco institucional sólido y un entorno organizacional eficiente para asegurar una simetría en las transacciones y minimizar la apropiación indebida de beneficios económicos. Sin embargo, se identifican desafíos significativos en la forma de poder de mercado, especialmente en el contexto de la industria láctea en Argentina y, potencialmente, en Perú, donde las empresas pueden ejercer una influencia dominante, captando cuasi rentas a expensas de los productores. El objetivo de la presente investigación es identificar y analizar si se presentan situaciones de poder de mercado de la industria láctea sobre los productores de leche, a fin de comprender el impacto que las mismas tienen en la apropiación de cuasi rentas. Para ello, se adopta un enfoque teórico multidimensional que incluye la teoría del ambiente institucional, la moderna organización industrial, y la estructura de gobernanza, sugiriendo que la precariedad del marco institucional y el poder de mercado de las empresas contribuyen a desequilibrios en las relaciones contractuales y la distribución de beneficios económicos. La metodología empleada es de carácter no experimental transeccional descriptivo, basada en la epistemología fenomenológica, que permite observar las interacciones entre productores e industria y medir variables cualicuantitativas. Los hallazgos revelan cómo el poder de mercado distorsiona la eficiencia transaccional y productiva, evidenciando situaciones de poder de mercado que afectan negativamente a los productores lecheros, impactando en la apropiación de su cuasi renta. Este trabajo contribuye al entendimiento de las complejidades inherentes a las transacciones económicas en el SSAG lácteo en

estudio, subrayando la necesidad de fortalecer los marcos institucionales y organizacionales para equilibrar las relaciones de poder y promover una distribución más justa de los beneficios económicos entre los actores del sistema.

Palabras clave: poder de mercado, oligopsonio, cuasi renta, barreras a la entrada, dependencia, mecanismos de resolución de disputas, incertidumbre.

ABSTRACT

This study explores the dynamics of transactions in economic systems, specifically in the dairy industry, analyzing how behavioral assumptions, such as opportunism and bounded rationality, and governance structures affect the alignment of transactions and the distribution of monetary incentives. The importance of a solid institutional framework and an efficient organizational environment is highlighted to ensure symmetry in transactions and minimize the misappropriation of economic benefits. However, significant challenges are identified in the form of market power, especially in the context of the dairy industry in Argentina and, potentially, in Peru, where companies can exert dominant influence, capturing quasi-rents at the expense of producers. The objective of this research is to identify and analyze whether situations of market power of the dairy industry over milk producers arise, in order to understand the impact they have on the appropriation of quasi-incomes. To this end, a multidimensional theoretical approach is adopted that includes the theory of the institutional environment, the modern industrial organization, and the governance structure, suggesting that the precariousness of the institutional framework and the market power of companies contribute to imbalances in contractual relationships and the distribution of economic benefits. The methodology used is non-experimental transactional descriptive, based on phenomenological epistemology, which allows observing the interactions between producers and industry and measuring qualitative variables. The findings reveal how market power distorts transactional and productive efficiency, evidencing situations of market power that negatively affect dairy producers, impacting the appropriation of their quasi-income. This work contributes to the understanding of the complexities inherent to economic transactions in the dairy SSAG under study, underlining the need to strengthen

institutional and organizational frameworks to balance power relations and promote a fairer distribution of economic benefits among the actors of the dairy sector system.

Keywords: *market power, oligopsony, quasi-income, barriers to entry, dependency, dispute resolution mechanisms, uncertainty.*

CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN

1.1. Planteo del problema

Dentro de un sistema económico cada agente económico agrega una parte de la cuasi renta asociado al producto o servicio final obtenido, que es el diferencial de precio que los clientes están dispuestos a pagar por el mismo (Porter, 1985). En ese sentido la distribución de la cuasi renta se gestiona a través de las transacciones, comúnmente negociadas y dependientes del poder de mercado de las partes involucradas (Cruz, 2015).

En este contexto, en el marco de las economías de segundo orden (Williamson, 2000), las deseconomías en los sistemas de negocios –materializadas en desajustes en la transacción-, requieren una comprensión más profunda del papel del entorno organizacional, la influencia del ambiente institucional y el comportamiento estratégico de los agentes (Joskow, 1995).

En efecto, las empresas buscan la eficiencia minimizando los costos o diferenciando el producto/servicio a través de una conducta de adaptación pasiva por un lado y por otro mediante un comportamiento estratégico, con el cual tratan deliberadamente de influenciar sobre la estructura del sector. Todo esto enmarcado en los supuestos del comportamiento humano como son la racionalidad limitada y el comportamiento oportunista, cuyo soporte teórico tiene su base en los paradigmas de la Nueva Economía Institucional (NEI).

La NEI introduce tres enfoques analíticos fundamentales para entender estas dinámicas:

La Vía del Ambiente Institucional, que enfatiza cómo las reglas del juego en una sociedad

afectan las interacciones económicas; La Vía de la Moderna Organización Industrial, centrada en el análisis de la estructura del mercado y el comportamiento estratégico de las empresas; y La Vía de las Estructuras de Gobernanza, liderada por autores como Williamson y Coase, que se enfoca en cómo las organizaciones se estructuran para protegerse contra la apropiación indebida de cuasi rentas y mejorar la eficiencia transaccional. En este marco, Joskow (1995) ya identificó la complementariedad de estas teorías en el análisis de cuestiones relacionadas con las organizaciones, el comportamiento y el rendimiento, observando que pocos mercados son perfectamente competitivos o monopolios puros, siendo en cambio profundamente afectados por cambios en el entorno institucional y el comportamiento estratégico de los actores.

Al respecto, Zylbersztajn (2005) menciona sobre el poder de mercado y la eficiencia, y sus impactos en las relaciones contractuales entre actores económicos. Su estudio brinda la oportunidad de comprender las relaciones de poder, no solo considerando su efecto inmediato en el sistema de precios, sino también por sus resultados en varias dimensiones de contratos entre productores y procesadores. De acuerdo con esto, Sousa y Zylbersztajn (2009) consideran dos dimensiones: la construcción de arreglos contractuales formales e informales; la existencia de estructuras contractuales que reflejan el ejercicio del poder de mercado.

En consecuencia, es trascendental el diseño e implantación de un marco jurídico y entorno organizacional eficiente, para que se proteja los derechos de propiedad y por ende haya una transmisión adecuada de los incentivos monetarios a lo largo del sistema, es decir que prime entre los agentes una *simetría en las transacciones* y reducción de problemas de apropiación indebida de la cuasi renta. Referente a esto, Sousa y Zylbersztajn (2009)

recomiendan que debe haber limitaciones o ajustes de poder entre las partes, conllevando a la minimización de las oportunidades para el ejercicio del poder de monopolio. Como resultado de esto se obtendría el logro de la competitividad de varios segmentos de los miembros en un sistema de negocio, el cual sería el objetivo en las relaciones, lo que exige un acto de equilibrio en el ejercicio del poder, en definitiva “poder de mercado”.

Al hablar de poder de mercado se hace referencia básicamente a la “*posición dominante*” de los agentes económicos en el mercado. Este concepto ha sido definido por el Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas como: situación de poder económico que ostenta una empresa que le da la facultad de obstaculizar el mantenimiento de una competencia efectiva en el mercado de referencia, proporcionándole la posibilidad de comportamientos, en medida apreciable, independientes respecto de sus competidores, sus clientes y, en definitiva, los consumidores (Fernández, Estrada y Moreno, 2006). De acuerdo con Fernández et al., la idea de “*posición dominante*” equivale o se aproxima a lo que, en *teoría económica*, se conoce con el término de “*poder de mercado*”. Esto se define como la capacidad de una empresa de subir sus precios por encima del nivel competitivo sin perder un volumen de ventas tal, y tan rápido, que el incremento de precios deja de ser rentable o, en palabras de la Office of Fair Trading británica, la capacidad de mantener los precios, de forma rentable, por encima de los niveles competitivos o de restringir la oferta o la calidad por debajo de los niveles competitivos (Fernández, Estrada y Moreno, 2006).

La concentración en los mercados es un tema que ha traído mucha colación entre los más prestigiosos economistas del mundo. Por un lado, se habla de eficiencias derivadas de economías de escala o reducción de costos, mientras que por otro se generan potenciales

costos sociales por ejercicio del poder de mercado (Lema y Gallacher, 2004). A modo de ejemplo, la Pesticide Action Network North América (2010, p.2) formula la siguiente aseveración a partir de lo ocurrido en distintas industrias:

“(...) a medida que las grandes empresas (o los conglomerados empresariales) obtienen un mayor control de la cadena de suministros agroalimentarios, los agricultores pierden poder competitivo y se ven obligados a convertirse en ‘precio – aceptantes’. La conducta anticompetitiva de las empresas agroalimentarias está ampliando la brecha entre el precio pagado al productor y el precio de venta al público”.

Barilatti (2013), en su trabajo de investigación hecho sobre el sistema de agronegocios lácteo argentino, afirma que el poder de mercado que ostenta la industria láctea sobre los productores de leche trae como consecuencias altos niveles de descoordinación del sistema. ***“La dependencia hacia adelante entre los eslabones es una de las principales limitaciones del sistema del agronegocio lácteo argentino, llevando a que los ajustes se vean materializados en apropiación de cuasi rentas (...)”*** (Barilatti, 2013; p. 132).

Siguiendo en esa línea de análisis se confirma que el poder de mercado genera pérdidas en términos de beneficio económico cuando se despliegan activos específicos para las relaciones con un socio en particular. En este caso, es imposible cambiar un socio (uso alternativo de activos) sin una gran pérdida de la cuasi renta (Bachev, 2010). En relación a lo mencionado, Williamson (1996) afirma que los activos específicos instalados para un usuario particular crean un poder de mercado monopsonista o monopolista, o ambos a la vez, implicando así, una descoordinación del sistema.

En ese contexto, el concepto “poder de mercado” se refiere a la “posición dominante” de los agentes económicos en el mercado. La concentración en los mercados, aunque pueden derivar en eficiencia, plantea costos sociales por el ejercicio de poder de mercado. En el caso específico de la industria láctea peruana, la presencia dominante de empresas como Leche Gloria S.A., Laive S.A., Nestlé Perú S.A., Alimentos S.A., e Industria Artesanal, levanta interrogantes sobre posibles situaciones de poder de mercado.

Aunque informes previos sugieren la influencia significativa de estas empresas en el sistema de agronegocios lácteo (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2017), no obstante, es trascendental considerar las asimetrías entre los actores involucrados y examinar la definición de “producto” o “unidad de transacción”. Quién o qué entidad tiene la autoridad o influencia para definir que se considera un “producto” o “una unidad de transacción” en el contexto de la industria láctea, ya que la definición puede variar según los actores involucrados, lo cual puede tener implicaciones en la distribución de cuasi rentas. Además, la exploración de las definiciones técnicas en las transacciones, según la legislación vigente, es esencial, ya que puede influir en las dinámicas de poder de mercado y en las relaciones contractuales entre los actores.

En resumen y a la luz de las teorías presentada, la concentración de la compra de leche y la influencia de las principales empresas de la industria láctea en el Perú, plantean interrogantes sobre la apropiación de cuasi rentas. Ante ello, es crucial investigar en profundidad la presencia de situaciones de poder de mercado y su impacto en la distribución de cuasi rentas entre las empresas de la industria láctea y los actores de la producción primaria.

1.2. Justificación

Según lo planteado por Castro (1978) para seleccionar un tema de investigación deben observarse los criterios de importancia, originalidad y viabilidad. Es en ese sentido, se tendrá en cuenta la orientación de esta investigación.

De acuerdo con lo planteado por Castro, la *importancia* de esta investigación sobre las implicancias del poder de mercado en la fase producción primaria e industria, radicará en la identificación de situaciones de “posiciones dominantes y como estas a su vez han generado descoordinaciones o fallas en el Subsistema del Agronegocio Lácteo de Lambayeque - peruano”. En ese sentido, será factible encontrar instancias de poder de mercado que permitan luego analizarlas bajo el paradigma de la NEI y que sirva de elementos de mejora competitiva para el sector.

Por otro lado, si observamos el *criterio de originalidad*, en Perú hay trabajos sobre poder de mercado, pero desde una óptica de la economía neoclásica, y como ya es de conocimiento las limitaciones que acarrearán estos análisis en la interacción de los agentes económicos, se hace necesario de una propuesta que permita un análisis más integral. Los trabajos realizados hasta la fecha que analizan el poder de mercado en el sector lácteo de Perú están enfocados en cuestiones de índole de economía clásica, y no han sido abordados desde la óptica de la nueva economía institucional.

Con referencia a la *viabilidad del estudio*, es factible explorar y explicar este proceso a partir de la metodología propuesta.

1.3. Delimitación

El universo de la investigación está enfocado en la fase producción primaria e industria del Subsistema de Agronegocio Lácteo de Lambayeque – Perú.

1.4. Objetivos

El objetivo general de este trabajo es identificar y analizar si se presentan situaciones de poder de mercado de la industria láctea sobre los productores de leche, a fin de comprender el impacto que las mismas tienen en la apropiación de cuasi rentas.

Los objetivos específicos son:

- Identificar y analizar el poder de mercado en función de distintas variables ligadas a las empresas.
- Identificar y analizar el impacto del poder de mercado sobre la apropiación de cuasi renta.

CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO

2.1. Introducción

La nueva discusión sobre el desarrollo intenta superar enfoques reduccionistas y buscar perspectivas integradoras de múltiples variables y disciplinas para poder captar la complejidad de la realidad. Hay una revalorización en el nuevo debate sobre el desarrollo de aspectos no incluidos hasta ahora en el análisis económico convencional. En este sentido, en las últimas décadas ha surgido y se ha consolidado lo que se denomina Nueva Economía Institucional, un programa de investigación que se separa de la corriente ortodoxa y que ha sido desarrollado en cooperación con otras disciplinas.

En este nuevo enfoque de la Economía se argumenta que *“la teoría económica requiere una perspectiva más realista, que acepte que la firma, el mercado y el derecho desempeñan un papel esencial en el funcionamiento del sistema económico”* (Coase, 1937), que existe racionalidad limitada, comportamientos oportunistas que involucra incertidumbre e información imperfecta y, por lo tanto, contratos incompletos.

Siguiendo el postulado de Joskow (1995), la NEI tiene tres abordajes conceptuales: a) la vía del ambiente institucional; b) la vía de la moderna organización industrial; c) la vía de la estructura de gobernanza. En función de los objetivos del presente trabajo, será clave desarrollar dicho abordaje.

2.2. Ambiente institucional

Según Ordóñez (2009) citando a North, las instituciones constituyen las reglas de juego de una sociedad, o más formalmente son construcciones humanas que delimitan las

interacciones humanas. Rezende (2015), a ese respecto, y citando al mismo autor, menciona que las instituciones forman la matriz de incentivos que pautan las interacciones humanas, tanto sociales, como políticas y económicas. En efecto, North (1991) alude que a lo largo de la historia las instituciones evolucionan en el sentido de establecer el orden y reducir la incertidumbre durante las transacciones.

De acuerdo con De Queiroz y Zylbersztajn (2009), en esa misma línea de North, argumenta que el papel de las instituciones en el marco de las relaciones humanas, estas están estructuradas con la finalidad de promocionar la cooperación, así como la reducción de las fallas en la transmisión de incentivos entre los agentes económicos que integran los sistemas de negocios. Sin embargo, autores como Arruñada y Andonova (2005), afirman que no siempre suele ser así, en vista que en su elaboración puede estar sujetas a intereses personales (lobbies), información incompleta e incluso racionalidad limitada, por lo que terminan generando pérdida de la eficiencia o de la competitividad de estos sistemas.

Finalmente, respecto a este acápite, mencionar que, en el marco de la cooperación de los agentes para la creación de las cuasi rentas y las reglas de juego para su distribución, los cambios institucionales, pueden traer incentivos y restricciones, que terminan por impactar en las eficiencias de las organizaciones que componen los sistemas de negocios (Zylbersztajn y Giordano, 2015).

2.3. Moderna organización industrial

La evolución de la Organización Industrial a un nuevo paradigma tiene sus raíces Joskow (1995), a quien se le atribuye como el quien acento las bases hacia “el camino de la

organización industrial moderna”, destacando temas de condiciones básicas de mercado, número de agentes, interacciones competitivas, comportamientos estratégicos, información asimétrica, competencia perfecta y poder de mercado como los temas centrales. Joskow considera que la MOI es un campo propicio para analizar el comportamiento entre empresas en mercados imperfectos. Además, crea un marco de referencia para analizar cómo los cambios en el ambiente institucional pueden afectar la estructura del mercado, el comportamiento de la firma y el performance del mercado.

No obstante, es en Tirole (1990) que esta nueva corriente llega a tener su consolidación. Se le atribuye a él como el responsable de la nueva teoría de la organización industrial. Sus contribuciones se han caracterizado por ser profundos estudios de las peculiaridades de los distintos mercados, y por el hábil uso de nuevos métodos analíticos en economía, en concreto la aplicación de la teoría de juegos a los mercados de competencia imperfecta. Sus trabajos se han centrado en analizar el funcionamiento de los oligopolios, la información asimétrica y la política de la competencia. Asimismo, ha puesto de manifiesto la complejidad de regular los mercados de competencia imperfecta, donde los reguladores deben tener grandes conocimientos técnicos para implementar la regulación adecuada.

2.3.1. Estructura – Conducta – Desempeño (ECD)

A partir de investigaciones sobre estudios interindustriales previos para analizar las relaciones entre la estructura y la eficiencia del mercado, Bain (1956) influenció a que en el enfoque de la MOI se introdujera el paradigma Estructura – Conducta – Desempeño, evidenciándose que la relación entre la estructura de mercado y el resultado de sus empresas no son mecánicas ni unidireccionales, como proponía el clásico modelo. En ese

sentido este modelo proponía que el tamaño de las empresas, la concentración de productores y compradores, y la tecnología, especialmente las economías de escala y de ámbito ⁽¹⁾ determinan el comportamiento empresarial, que a su vez determinan el desempeño de las industrias y de las empresas que lo componen (Tarziján y Paredes, 2006).

En efecto este paradigma desde sus inicios hasta la década del 60 los economistas creían que a mayor concentración industrial aumentaría los beneficios de las empresas, en vista a las mayores posibilidades de colusión y menor competencia que tendría el hecho de participar en un mercado con un menor número de empresas (Tarziján y Paredes, 2006).

Todo ello respaldado en estudios estadísticos que demostraban que a mayor concentración de empresas en un mercado mayor rentabilidad de las mismas, lo que llevó a creer que las relaciones de causalidad entre la estructura de un mercado, y la conducta y el desempeño de las empresas que participan en el, estaba dado desde la estructura a la conducta y de ésta al desempeño (Tarziján y Paredes, 2006).

En cambio la nueva propuesta basada en la eficiencia considera que la organización de las empresas no son unidireccionales, ni mecanicistas necesariamente, sino todo lo contrario, al plantear que las acciones de las empresas pueden cambiar la estructura del sector o su posición competitiva y en consecuencia modificar la naturaleza o los términos de la competencia, logrando así una flexibilidad para cambiar sus posiciones en relación

¹ Existen economías de escala cuando el costo promedio de producir un bien disminuye a medida que aumenta la cantidad del bien producido, y existen economías de escala cuando el costo de producir dos o más bienes juntos (en una sola empresa) disminuye. Menos que el costo de producir la misma cantidad de cada bien por separado (Tarziján y Paredes, 2006).

con los competidores, obteniendo retornos producto de los cambios que se producen en los ingresos o en la participación de mercado o en ambos, como consecuencia de las maniobras realizadas (Lele, 1995).

Por lo tanto, la nueva propuesta se considera bidireccional, es decir, por un lado pueden darse los requisitos para que la estructura del mercado condicione la conducta de las empresas y por ende en sus resultados, o en su defecto la conducta de las empresas, que involucren variables como la investigación y desarrollo, publicidad, capacidad, innovación y diferenciación de productos, afectan de forma determinante su estructura y ésta, a su vez, influye en sus resultados (Tarziján y Paredes, 2006).

No obstante, es oportuno hacer mención que la MOI se afianza un debate entre dos posiciones en base a autores como Joskow, Coase, Williamson, Tirole, entre otros; como es el caso de la eficiencia y el comportamiento estratégico de las empresas. Para justificar este argumento, se recurre a la minimización de los costos totales de producción. En ese sentido, las repercusiones sobre la estructura del sector son asumidas, pero desde una óptica puramente mecanicista, suponiendo una conducta de adaptación pasiva por parte de las empresas.

Por otra parte, la MOI también centra su punto de referencia en los agentes como decisores activos, que más allá de procurar su adaptación a condiciones de supervivencia, tratan deliberadamente de influir con su comportamiento sobre la estructura del sector, con la finalidad de lograr una imperfección relativa que les permita cierto poder de mercado y beneficios extraordinarios, o también de competencia. Para Parkin y Loría (2010), en la mayoría de los mercados del mundo real son competitivos, pero en ellos no

hay competencia perfecta porque las empresas en estos mercados cuentan con cierto poder para fijar sus propios precios, en donde cada empresa produce un producto altamente diferenciado, o poco diferenciado; compitiendo con base en la calidad del producto, el precio y las actividades de marketing.

Al profundizar lo dicho por Parkin y Loría (2010), en este enfoque de la MOI, es de cómo analizar el comportamiento estratégico de las fuerzas competitivas en un ambiente industrial, a fin de identificar las oportunidades o amenazas que enfrenta una organización. A propósito de esto, toma relevancia los aportes realizados por Porter (1980), en el cual desarrolla un modelo teórico para efectuar dicho análisis, y que se le conoce como el modelo de las cinco fuerzas, centrándose en estas como generadoras de la competencia dentro de una industria.

Porter (1980), argumenta que cuanto más fuerte sea cada una de estas fuerzas, más limitada estará la capacidad de compañías establecidas para aumentar precios y obtener mayores utilidades. Una fuerza competitiva sólida puede considerarse una amenaza puesto que disminuye las utilidades. Una débil puede tomarse como una oportunidad, pues permite que las empresas obtengan mayor rentabilidad. No obstante, según Parkin y Loría (2010), cuanto mayor sea la cantidad participativa de las empresas en una industria, más difícil será para aquéllas lograr mantenerse en el mercado y generar utilidades. Por consiguiente, un alto riesgo de ingreso de potenciales rivales representa una amenaza para la rentabilidad de las firmas establecidas. Por otro lado, si es menor el riesgo de un nuevo ingreso, las organizaciones establecidas pueden sacar ventaja de esta oportunidad para aumentar precios y obtener mayores rendimientos.

La configuración de las cinco fuerzas competitivas varía según el sector. En ese sentido las más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia. Así mismo la estructura del sector es el resultado de un conjunto de características económicas y técnicas que determinan la fortaleza de cada fuerza competitiva (Porter, 2008). A continuación, se detallan los componentes de las 5 fuerzas competitivas.

a. Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes pone límites al poder de mercado que ejercen algunas empresas en un sector en particular. Es así que los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir.

Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos que tienen una posición dominante, deben mantener los precios más bajos posibles o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores.

b. El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores poderosos tienen la capacidad de influir en los términos y condiciones de una transacción comercial o de un acuerdo contractual; es decir, estos actores económicos tienen la capacidad para imponer sus condiciones a las empresas compradoras, por el simple hecho de que hay factores que les dan ventaja en la negociación como a continuación se detallan:

- Los participantes del sector deben asumir altos costos por cambiar de proveedor
- Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados
- No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor

- El grupo proveedor puede amenazar con integrarse en el sector de forma más avanzada.

c. El poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es un elemento crucial a tener en cuenta al analizar el poder de mercado. Los compradores con una fuerte influencia –el contrapeso a los proveedores poderosos– pueden imponer sus condiciones al forzar reducciones de precios, exigir mejoras en la calidad o servicios adicionales (lo que incrementa los costos) y, en general, generar enfrentamientos entre los participantes del sector. Todo esto puede impactar negativamente la rentabilidad del sector

Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios.

Un grupo de compradores es poderoso si:

- Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor.
- Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí.
- Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor.
- Los compradores pueden amenazar con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades.

d. Amenaza de productos sustitutos

Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas. Los sustitutos siempre están presentes, pero a menudo es fácil no percatarse de ellos porque podrían ser muy diferentes del producto del sector.

Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la posición dominante para una empresa en particular se debilita o hasta se puede extinguir. Los productos o servicios sustitutos limitan al poder de mercado de la firma, al colocar un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento. Los sustitutos no sólo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que también reducen las bonanzas que el sector podría cosechar en los periodos buenos.

e. Rivalidad entre competidores existentes

Un alto grado de rivalidad limita la posibilidad de ejercer poder de mercado de una de las empresas en el sector, o que las empresas formen carteles y actúen como si fueran un solo monopolio. En ese sentido, la rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio.

No obstante, el grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten.

La rivalidad es más intensa cuando:

- Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia
- El crecimiento del sector es lento
- Las barreras de salida son altas
- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico en ese sector en particular
- La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio.

Es más factible que se dé una competencia de precios si:

- Los productos o servicios de los rivales son casi idénticos y existen pocos costos por cambios de proveedor para los compradores
- Los costos fijos son altos y los costos marginales son bajos
- La capacidad debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz.

2.3.2. Poder de mercado

De acuerdo con la MOI, el poder de mercado está relacionado con el número de empresas que operan en el mercado y con el tamaño relativo de las mismas. Ciertamente, un mercado con una estructura muy concentrada en la cual existen pocas empresas con cuotas elevadas, facilita la creación de posiciones dominantes y aumenta el riesgo de ejercicio del poder. No obstante, es muy importante señalar que la estructura concentrada no es condición suficiente para que exista poder de mercado y mucho menos para que este sea automáticamente ejercido (Vela et al., 2017).

Por tanto, es factible sostener que una determinada empresa tiene poder de mercado cuando pueda actuar independientemente de condicionantes competitivos (Whish, 2003, como se citó en Fernández, Estrada y Moreno, 2006). Dicho de otro modo, la independencia respecto de competidores, clientes y consumidores. De acuerdo con esta línea de análisis, la independencia de conducta debe existir “en una medida plausible”, lo que semeja a decir, que el concepto de posición dominante cubre únicamente las situaciones de poder de mercado significativo o sustancial. Ello resulta lógico si tenemos en cuenta que los mercados de competencia perfecta son prácticamente inexistentes y que, por tanto, en el mundo real, cualquier empresa puede tener –aunque mínimo– un cierto poder de mercado (Fernández, Estrada y Moreno, 2006).

Sin embargo, estos comportamientos se evidencian cuando una única empresa o varias empresas competidoras tienen la capacidad para elevar los precios de ventas en beneficio propio, por encima de los niveles de los precios de competencia y restringir la oferta por debajo de los niveles de competencia, durante un periodo sostenido (Vela et al., 2017).

De igual manera, también se observan situaciones de poder de mercado cuando una única empresa y muchos compradores en un mercado de factores, tienen la capacidad para influir en los precios de compra, adquiriendo los bienes o servicios a precios inferiores al que estarían vigentes en un mercado competitivo (Pindyck y Rubinfeld, 2009 y Kafka, 1997).

Al respecto, para que las empresas puedan ejercer su poder de compra, según Dobson et al. (1998) y Bain (1956), mencionan que tienen que cumplirse ciertas condiciones dentro del mercado donde operan, tales como:

- Los compradores absorben una significativa proporción de las compras del insumo en el mercado.
- La existencia de barreras a la entrada en el mercado del comprador que impidan que el mercado sea “contestable”⁽²⁾, evitando que la competencia potencial sea capaz de disciplinar a la empresa establecida.
- La curva de la oferta sea inelástica y de pendiente positiva. Es decir, cuando los proveedores de un insumo reaccionan débilmente ante cambios en el precio del mismo, lo cual hace más rentable al monopsonista explotar su poder de compra, puesto que tiene suficiente margen para reducir el precio que paga al proveedor sin afectar sus requerimientos de producción.
- El desarrollo de economías de escala. Las empresas de la competencia que no cuenta con dichas capacidades no pueden sostenerse en el mercado por lo cual terminan cerrando.
- Ventajas absolutas en costos. Cuando las empresas establecidas tienen ventajas absolutas de costo, la entrada se vuelve inviable, lo que permite a las empresas obtener ganancias excesivas sin miedo a la entrada de nuevas firmas, toda vez que sus precios de venta son menores al costo medio mínimo de las empresas entrantes.

Finalmente, también se dan situaciones de poder de mercado cuando las empresas tienden a integrarse verticalmente u horizontalmente. Según Isaza (2016) las empresas con el fin de controlar varias organizaciones con actividades distintas para la dirección de un grupo

² Un mercado es contestable si, frente a una industria que fija sus precios de tal forma que genera beneficios sobrenormales, existe un grupo de empresas (o agentes económicos) que está dispuesto a entrar a dicho mercado y cobrar un precio marginalmente menor (Chen, 2014)

empresarial tienden a integrarse verticalmente u horizontalmente, y así tener más control sobre la competencia, y tener mayor poder de mercado.

2.4. Estructura de gobernanca y poder de mercado

Según, en este enfoque de la NEI, para Williamson la Estructura de Gobernanca plantea las cuestiones de las formas alternativas por el cual los agentes económicos buscan canalizar sus transacciones de manera eficiente (Williamson, 1985).

En ese sentido, surge la importancia del estudio de la transacción como una unidad de análisis, y así mismo de las estructuras que difieren en sus capacidades de dar una respuesta eficiente a las perturbaciones, o, dicho de otra manera, estructuras por el cual se infunde el orden, se mitiga conflicto y se logran ganancias recíprocas.

En virtud de ello, Williamson menciona que estas transacciones entre individuos y organizaciones, tienen lugar a través de tres alternativas: el mercado spot, las formas híbridas y la integración vertical. Estas alternativas deben alinearse con los atributos de la transacción, tales como la frecuencia, la incertidumbre y los activos específicos.

Sin embargo, en el marco de esta investigación, nos enfocaremos en el análisis de las formas híbridas o contratos. Esto suscita la siguiente interrogante: ¿qué es un contrato? Ordóñez (2004) lo define como un acuerdo entre dos partes, ya sean individuos o entidades jurídicas, en el que los términos de intercambio se establecen en función del precio, la especificidad de los activos y las salvaguardas. Se presume que la cantidad, la calidad y el tiempo están determinados, siendo de vital importancia la información, la negociación y las salvaguardas.

De acuerdo con ello, es necesario precisar que en todas las formas de gobernanza económica prevalecen los supuestos del comportamiento humano, principalmente la racionalidad limitada y el oportunismo. En situaciones de negociación con una parte en posición dominante, es probable que los acuerdos se lleven a cabo sin salvaguardas (Williamson, 1996). Zylbersztajn y Giordano (2015) sostienen que, en transacciones bajo estas condiciones, se producen lo que llaman “saltos contractuales”, diseñados para capturar cuasi rentas.

Abordando los supuestos de comportamiento, Williamson (1991) señala que la racionalidad limitada implica límites neurofisiológicos y lingüísticos. El primero abarca las capacidades de los individuos para recibir, almacenar y procesar información de manera precisa, mientras que el segundo refiere a la dificultad para expresar conocimientos y sentimientos de manera comprensible. El oportunismo, según Williamson (1991), no solo implica la búsqueda del interés propio, sino que también representa una búsqueda individualista que distorsiona la información, creando asimetrías y obteniendo ventajas en las transacciones.

En base a lo mencionado, los agentes económicos procuran ser racionales, aunque solo logran serlo parcial o limitadamente, lo que propicia que los contratos sean inherentemente incompletos (según Coase y otros investigadores de la NEI). Según esta perspectiva, en estas interacciones económicas, cuando se invierte en activos específicos para satisfacer las necesidades de una de las partes, como plantea la NEI, y no se establecen salvaguardas, se generan espacios o condiciones propicias para el ejercicio del poder de mercado y, por ende, la apropiación de las cuasi rentas.

Al respecto, Klein et al. (1978) y Ordóñez (2009) argumentan que cuando la especificidad de los activos en una transacción es tal que el beneficio económico depende en gran medida de la continuidad de una o unas pocas relaciones contractuales, puede surgir una situación de monopolio poscontractual que origina “cuasi rentas expropiables”, debido a una falta de alineación en los contratos. En otras palabras, la ausencia de salvaguardas conlleva en muchas ocasiones a la apropiación de cuasi rentas por parte del actor con mayor poder de negociación.

Por esta razón, Williamson (1985) enfatiza la importancia de la especificidad de los activos, considerándola como el atributo más crítico en todas las transacciones de los agentes económicos. Según el autor, estos activos se definen como “inversiones que no pueden ser redirigidas a otros usos alternativos sin perder su valor productivo”, en línea con la exposición de Ordóñez (2009), quien señala que carecen de opciones de reutilización o usuarios alternativos, salvo que ello conlleve una pérdida significativa de su uso productivo.

Consecuentemente, cuanto más específico sea un activo, mayores serán los riesgos de pérdida de las cuasi rentas. Así, en activos temporales, cuya duración está vinculada a la transacción, especialmente en productos perecederos, se generan situaciones de dependencia, lo que conlleva considerables pérdidas de cuasi rentas, manifestadas en la apropiación monopólica debido a una posición dominante (Ordóñez, 2009).

En su investigación sobre el Sistema de Agronegocio lácteo argentino, Barilatti (2013) indica que la apropiación del beneficio económico de un agente sobre otro es el resultado de la dependencia en las transacciones hacia adelante. Esta dinámica genera ajustes que

culminan en la apropiación de cuasi rentas hacia atrás, influenciadas por el poder de compra, que generalmente ejercido por los actores de la distribución e industria.

Además, el término conocido como “*cuasi renta*”, su significado y pertinencia en el contexto económico son aspectos relevantes, especialmente dentro de la investigación en cuestión. Esta expresión, a menudo desconocida y vinculada erróneamente a la teoría clásica del valor, encuentra su aclaración precisa en la NEI. Dicha teoría proporciona una comprensión precisa de este concepto en el mundo real de las transacciones comerciales, eliminando así confusiones.

En este respecto, Williamson brinda una definición esclarecedora de “*cuasi renta*”. Se trata del valor adicional que se obtiene como resultado de la inversión en activos específicos. Esta diferencia en valor supera el mero costo de producción basado en el tiempo y el trabajo. La cuasi renta es la porción del valor que estaría en riesgo de ser apropiada por un actor oportunista o uno con un poder de mercado en caso de no existir un segundo usuario disponible. Esta precisión conceptual, proveniente de la NEI, aclara cómo esta dinámica afecta las transacciones dentro de los sistemas de negocio reales, otorgando una perspectiva fundamental para comprender la naturaleza de los intercambios económicos.

Pérez San Martín (2003), amplía lo planteado por Williamson al señalar que la cuasi renta se origina por la implementación de proceso innovadores en la producción, ya sea en maquinarias, construcciones, capacitaciones del personal, entre otros, que determinan que la empresa tuviera un plus en el precio de venta del producto. El autor sostiene que esta

renta se puede ir perdiendo, a expensas del sector industrial, quien hábilmente se apropia de la misma por el poder de mercado que ostenta.

En el contexto expuesto hasta el momento y con el objetivo de abordar de forma didáctica el problema de la contratación, en el cual existe la posibilidad de ejercicio de poder de mercado y apropiación de cuasi rentas mediante precios menores a los competitivos, Williamson propone el siguiente modelo teórico al que lo ha denominado como el “*esquema contractual simple*”, que no solo sirve para explicar las formas híbridas (*nudo B*), sino también las otras estructuras de gobernanza como lo son el mercado spot (*nudo A*) y la integración vertical (*nudo D*), pero que a los fines de esta investigación solo nos avocaremos a desarrollar la estructura donde pueden darse situaciones de poder de mercado, y que a continuación se destalla en el gráfico 2.1.

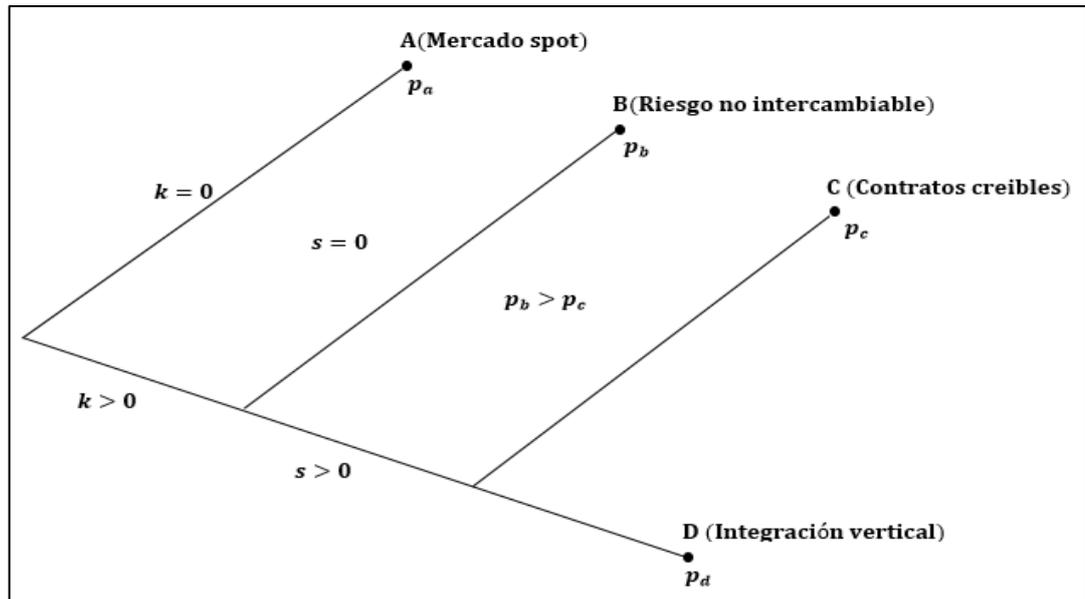
Donde “**k**” es una medida de los activos específicos:

- Cuando $k = 0$, las transacciones usan la tecnología de propósito general.
- Cuando $k > 0$, las transacciones usan la tecnología de propósito especial.

Asimismo, “**s**”, denota la presencia de salvaguardas:

- Cuando $s = 0$, denota que en las transacciones no están protegidas con salvaguardas.
- Cuando $s > 0$, quiere decir que una transacción está protegida por la presencia de salvaguardas.

Figura 2.1. Esquema contractual simple.



Fuente: Williamson (2000)

Según el gráfico 2.1 se puede observar que en el contrato del nudo “B” está apoyado en activos específicos de ciertas transacciones ($k > 0$) para los que no se ofrecen ninguna salvaguarda ($s = 0$), donde el precio esperado es “ p_b ”. De acuerdo con esto, los activos aquí están especializados para las necesidades particulares de una de las partes, es decir no hay una dependencia bilateral ⁽³⁾. Por lo tanto, en condiciones transaccionales de esta condición, por un lado, implicaría el sacrificio de los valores productivos y, por otro lado, el establecimiento de un ambiente propicio para el ejercicio del poder de mercado, como los monopolios bilaterales ⁽⁴⁾.

³Según Ordóñez (2004), consiste en una relación de dependencia en marcha en donde comprador y vendedor realizan inversiones durables y especializadas para sostener al otro. Dicha dependencia presenta riesgos contractuales basados en información asimétrica y contratos incompletos, y además los supuestos del comportamiento: racionalidad limitada y oportunismo. En virtud de los cuales usualmente se proveen salvaguardas contractuales.

⁴ Un monopolio bilateral es un mercado en donde cohabitan un monopolio de oferta y uno de demanda, y en donde tanto el vendedor como el comprador pueden influir en los precios. Es decir, existe a la vez por parte de los vendedores un monopolio u oligopolio y por parte de los compradores un monopsonio u oligopsonio (Wikipedia. 2022).

No obstante, para concluir y comprender plenamente cómo se materializa el poder de mercado por parte de ciertos agentes económicos en una transacción, es crucial entender cómo los agentes en desventaja, al no poder proteger sus derechos, quedan a merced de empresas dominantes.

En este contexto, surge uno de los elementos fundamentales considerados en las transacciones como unidad de análisis para prevenir acciones anticompetitivas: las salvaguardas. Estas deben estar enraizadas en un entorno institucional transparente y consistente, con reglas de juego claras alineadas con la transacción y la estructura de gobernanza. Según Ordóñez (2004), las salvaguardas son “mecanismos de seguridad incluidos en un contrato con el propósito de reducir riesgos, generalmente asociados con activos altamente específicos, y fomentar la confianza”.

Acercado de ello, Williamson (1985) plantea la existencia de tres formas y del papel que cada una desempeña, donde:

- La primera es la realineación de los incentivos, que implica algún tipo de pago compensatorio o de penalidad por rescisión anticipada.
- La segunda es la creación y empleo de una estructura de gobernanza especializada a la cual recurrir para la resolución de disputas. Es decir, el uso del arbitraje, en lugar del litigio en los tribunales.
- Y la tercera es la introducción de reglas comerciales que apoyen y den señales de que hay intenciones de continuidad.

Sin embargo, sin estas herramientas, es imposible evitar la materialización del poder de mercado por parte de ciertos agentes en una transacción. En entornos donde no existe al

menos la posibilidad de celebrar un contrato formal que mitigue el riesgo de apropiación de cuasi renta debido a la ausencia o debilidad de los mecanismos de protección para determinar la retribución en términos de volumen, calidad y plazo, aquellos con poder terminan apropiándose de la renta diferencial (Barilatti, 2013).

En este contexto, la falla del mercado y su corrección dependen en gran medida del papel que desempeñen las instituciones y el diseño de las organizaciones. Cuando existen instituciones ineficientes y fallas organizativas, como señalan Barilatti (2013), Zylbersztajn y Giordano (2015), se dan manifestaciones de poder de mercado, creando un ambiente propicio para patrones de conducta anticompetitiva por parte de ciertos actores, lo cual impacta en la apropiación de cuasi rentas por parte de los actores dominados.

En último término, Barilatti (2013) destaca que, en relación con los contratos según lo expuesto por Williamson y otros autores, estos no resultan efectivos en ciertos entornos. Esto se debe a la incapacidad del entorno institucional para proporcionar un marco regulatorio sólido que garantice la solidez de los intercambios. Es común encontrar fallas en la fijación de los precios, plazos de contratación que no concuerdan con la amortización de activos específicos, ausencia de salvaguardas que reduzcan la incertidumbre y remuneración insuficiente de activos específicos. Esta situación dificulta la protección efectiva de la cuasi renta generada durante las transacciones.

2.5. Adaptación de la Teoría de Estructura, Conducta y Resultado (ECR) y Enfoques Sistémicos a los Agronegocios

Los agronegocios, caracterizados por su dinamismo y complejidad, presentan desafíos únicos para las teorías económicas tradicionales. La Teoría de Estructura, Conducta y Resultado (ECR), propuesta inicialmente por Bain (1956), ofrece una perspectiva valiosa para analizar los mercados, enfocándose en cómo la estructura de un mercado afecta la conducta de los actores y, consecuentemente, los resultados del mercado. Esta teoría, históricamente aplicada a industrias con materias primas inerte y procesos mecanizados ⁽⁵⁾, puede adaptarse al contexto de los agronegocios, donde la materia prima biológica y las interacciones con el entorno juegan un papel crucial.

En el agronegocio, la variabilidad de la calidad del producto, la rigidez de las producciones de flujo continuo, y la interacción con sistemas abiertos requieren una adaptación del modelo ECR. Por ejemplo, la rigidez de las producciones de flujo continuo se manifiesta en la necesidad imperativa de gestionar productos perecederos como la leche, que no pueden ser almacenados por largos periodos sin procesar. Esta característica impone un flujo constante de producción y distribución, forzando a los actores a adaptarse a un mercado dinámico y cambiante. La necesidad de mantener este ritmo constante, aun frente a variaciones en la demanda o en la calidad del producto, como las causadas por factores genéticos o ambientales, plantea retos significativos en la estructura del mercado,

⁵ En industrias con materias primas inertes y procesos automatizados, como fábricas de automóviles o plantas de ensamblaje electrónico, la uniformidad de los materiales y la automatización de los procesos aseguran una producción estable y predecible. Esta regularidad en la calidad del producto y en los procesos de producción minimiza los riesgos asociados con cambios en la demanda o en la calidad del producto. Esto resulta en una mejor gestión y una capacidad de respuesta más ágil a las variaciones en el mercado, lo que es crucial en un entorno económico donde la eficiencia y la adaptabilidad son clave para el éxito empresarial.

influyendo directamente la conducta de los actores y, por ende, los resultados económicos y de sostenibilidad del sector (Ordofa et al., 2021).

Los enfoques sistémicos de cadenas y networking, como los propuestos por (Davis y Goldberg, 1957), complementan la adaptación de la teoría ECR en el contexto de los agronegocios. Estos enfoques consideran las interconexiones y relaciones dinámicas entre los diferentes actores del sistema, desde la producción primaria hasta el consumidor final. Por ejemplo, en el sector lácteo, las relaciones entre productores, procesadores y distribuidores son cruciales para entender el flujo de productos, información y distribución de la cuasi renta a lo largo de la cadena.

CAPÍTULO III – METODOLOGÍA

3.1. La epistemología fenomenológica

En el abordaje de las investigaciones de los agronegocios se encuentran enfrentados dos paradigmas. Por un lado, la epistemología positivista y por el otro, la epistemología fenomenológica o hermenéutica. El positivismo es un método de estudio cuantitativo; para esta corriente la única clase de conocimiento que resulta validada es la surge que, de respaldar las teorías tras la aplicación del método científico, cuyo objetivo es explicar causalmente los fenómenos por medio de leyes generales y universales. La forma que tiene de conocer es inductiva, despreciando la creación de teorías a partir de principios que no han sido percibidos objetivamente. Para el positivismo la búsqueda de leyes generales y universales hace que deja de lado necesariamente los elementos que no pueden ser generalizados. Con ello, busca ser predictivo y estar libre de sesgos. Su fortaleza, la objetividad, es al mismo tiempo una restricción (Peterson, 1997).

Hay argumentos relevantes en el mundo de los agronegocios que no pueden ser explicados adecuadamente por la corriente positivista. Como es el caso cuando la situación problemática en debate no está bien definida, las teorías están en constante cambio; en tal sentido las cuestiones clave para su análisis son la descripción, clasificación y las comparaciones precisas (Peterson, 1997).

En virtud a lo explicado, toma fuerza la investigación de corte fenomenológico para poder comprender los fenómenos o las interacciones que ocurren en los sistemas de agronegocios (Cassell y Symon, 1994). La epistemología fenomenológica se centra en la noción de que “los fenómenos de interés no pueden ser separados de su contexto” (Peterson, 1997). Para estudiar un fenómeno humano, el investigador debe entender la

naturaleza holística de la situación que lo creó. El investigador debe observar la situación propiamente dicha asignándole significado a sus observaciones a través de la clasificación y la comparación basadas en la teoría existente y/o la lógica de la situación en sí.

Yin (1989) afirma que la generalización a partir del conocimiento fenomenológico no es lo mismo que la generalización estadística, base de la validación externa en el positivismo. Es por ello que propone otro tipo de validez externa, que es la generalización analítica, donde el investigador intenta conceptualizar un grupo particular de resultados a una teoría más amplia, o generalizar una teoría a situaciones y contextos diferentes y únicos.

Por lo expuesto y fundamentado con respecto a ambos paradigmas, se concluye que la epistemología fenomenológica es la pertinente para la realización de esta investigación, a consecuencia de su carácter cualitativo y del enfoque holístico a través del cual se pretende analizar la situación problemática.

3.1.1. Diseño bajo el enfoque del análisis estructural discreto

Sobre la base de este paradigma, en esta investigación, y en alineación con la epistemología fenomenológica, es que se utilizó el diseño del análisis estructural discreto propuesto por Simon (1962), para presentar el Subsistema de Agronegocios (SSAG) de Lácteos de Lambayeque, desde su ambiente institucional, organizacional y tecnológico.

A continuación, detallamos como estos mecanismos que conforman el diseño del análisis estructural discreto, permitieron hacer una exploración más integral del SSAG lácteo en estudio.

a. Ambiente institucional

Desde el punto de vista de las instituciones, esta herramienta del análisis estructural discreto, ha permitido analizar las reglas de juego y el grado de *enforcement*, así como los efectos de los cambios en dichas reglas en los incentivos para la creación y distribución del valor entre los diversos actores directos que conforman el SSAG lácteo en estudio.

b. Ambiente organizacional

Desde el punto de vista organizacional, esta herramienta del análisis estructural discreto ha permitido hacer un diagnóstico de las estructuras de soporte que conforman los diversos actores tanto directos e indirectos del SSAG lácteo en estudio. Implica la identificación de los actores o jugadores en un sistema económico, sus funciones y sus relaciones entre actores y el sistema.

c. Ambiente tecnológico

Desde el punto de vista tecnológico, esta herramienta del análisis estructural discreto permite estudiar el nivel tecnológico, las lagunas tecnológicas, la capacidad de innovación, el grado de inversión en capital tecnológico de los actores directos que conforman el SSAG lácteo de Lambayeque.

3.1.2. Diseño bajo el enfoque de la moderna organización industrial

En el presente apartado se tendrán en cuenta las variables e indicadores a analizar el poder de mercado en función del marco conceptual de la moderna organización industrial. Las mismas son:

a. Barreras a la entrada (amenaza de nuevos competidores)

Indicadores:

- Inversión a gran escala en plantas de enfriamiento para el acondicionamiento de la leche.
- Inversión a gran escala en el sistema logístico de recolección de leche.
- Financiamiento de actividades del productor lácteo.
- Experiencia acumulada de la empresa láctea.
- Número de empresas lácteas que han ingresado en los últimos diez años.

b. Dependencia de los proveedores con la industria láctea

Indicadores:

- Única fuente de ingreso.
- Cantidad de empresas compradoras de leche en la región.
- Volumen de producción por productor versus capacidad instalada de la industria.
- Capacidad de alternar industria láctea compradora.
- Grado de frecuencia: alta, media, baja.

c. Amenaza de coordinación horizontal e integración vertical de los productores lecheros

Indicador:

- Número de cooperativas productoras de leche.
- Número de productores integrados.
- Historial de casos de coordinación horizontal.

d. Competencia y oligopsonio

Indicador:

- Market share (participación de mercado).
- Volumen de compra de leche de las distintas empresas lácteas.
- Número de plantas de enfriamiento con que cuenta cada empresa láctea.
- Sistema de logística de recolección que cuenta cada empresa láctea.

3.1.3. Diseño bajo el enfoque de la vía de la estructura de gobernanca

En el presente apartado se tendrán en cuenta las siguientes variables e indicadores a analizar el impacto del poder de mercado en las transacciones entre el tambero y la industria láctea, en función del marco conceptual de la Vía de la Estructura de Gobernanca.

a. Dinámicas de la transacción entre las empresas lácteas y el productor lechero

Indicadores:

- Aspectos legales y contractuales en las transacciones que involucran tanto al productor como a las empresas de la industria láctea
- Precio por litro de leche pagado al productor vs precio pagado a la industria.
- Plazos de pago y su cumplimiento.
- Pago por calidad de leche: incentivos o penalidades.
- Mecanismos de resolución de disputas en la venta de leche de los proveedores para con las empresas lácteas.

b. Incertidumbre en la transacción entre el productor lechero y las empresas lácteas

Indicadores:

- Distorsión de la información de las empresas lácteas, respecto a los kilogramos de leche entregado por parte del productor.

- Distorsión de la información de las empresas lácteas en cuanto a parámetros de calidad.
- Distorsión de la información de las empresas lácteas a la hora de pagar las bonificaciones o realizar los descuentos en función al promedio estándar de calidad.

c. Activos específicos involucrados en la relación comercial entre los productores lecheros y las empresas lácteas

Indicador

- Tipos de activos específicos de cada parte.
- Valor de la inversión.

3.2. Fuentes de información

A fin de cumplimentar el estudio de las variables en función de los marcos conceptuales se utilizó distintos métodos de búsqueda de información. Por un lado, se contó con bibliografía e informes sectoriales, los cuales están incluidos como fuentes de información secundaria. Esta información acotó con indicadores de producción de leche por parte de productores, y procesamiento por parte de las industrias lácteas. También se contó con información respecto a *market share*, niveles de inversión y barreras a la entrada.

No obstante, como sabíamos con antelación que esta bibliografía era incompleta y por lo tanto que debía ser complementada con información proveniente de entrevistas en profundidad y encuestas estructuradas; es que se decidió en primer lugar aplicar dichas entrevistas a líderes de opinión, y así obtener la información requerida al detalle, además

que ello sirvió para enriquecer el cuestionario de la encuesta. Entre los líderes de opinión entrevistados fueron profesionales, expertos y presidentes de asociaciones de productores lecheros que están trabajando en el subsistema de agronegocios lácteo de la región mencionada; así como también a los industriales, como son Leche Gloria S.A., Chotalac E.I.R.L y San Roque S.A.

Cabe destacar que la entrevista contó con un conjunto de preguntas generales, que sirvieron de guía para la obtención de la información requerida, el cual estuvieron enfocadas en temas como: ¿existen posibles escenarios de nuevos entrantes que puedan acabar con el poder de mercado de ciertas empresas del sector lácteo, esto en caso de que existiera una situación dominante?, o si ¿existe poder de negociación de parte de los proveedores para con las empresas lácteas, y si no lo hubiera, cómo esto ha impactado en la economía de las familias de los productores?, ¿si hay competencia entre empresas del sector?, ¿alguna de ellas ejerce poder o actúan como carteles dentro del sector? Ver con más detalle de los puntos a tratar en la entrevista en el cuadro 3.1.

Asimismo, una vez enriquecida el cuestionario de la encuesta, para su aplicación y distribución a los actores antes mencionados; se tuvo que tener en cuenta la técnica del muestreo no probabilístico por conveniencia y bola de nieve para su aplicación a los actores de la producción de leche. En ese sentido, para tener referencia de cuantas encuestas se podría aplicar a dichos agentes económicos, es que se revisó las estadísticas agropecuarias del último Censo Nacional Agropecuario [CENAGRO]. Según este censo, las unidades agropecuarias⁽⁶⁾ en la Región de Lambayeque están distribuidas como sigue:

⁶ Se define así al terreno o conjunto de terrenos utilizados, total o parcialmente, para la producción agropecuaria, conducidas como una unidad económica, por un productor/a agropecuario/a, sin considerar

93% de unidades productivas son pequeños productores, 6,8% son medianos productores y un 0,1% grandes productores. Ello nos condujo a que se aplicarán 27 encuestas a los pequeños productores, 15 encuestas a los medianos y 5 a los grandes productores, llegando a ser un total de 47 encuestas.

En tanto que, a los líderes de opinión, y como se ha mencionado líneas arriba por tratarse de un muestreo no probabilístico, es que solo se aplicó 6 encuestas a los profesionales, 3 encuestas a expertos y 2 encuestas a los presidentes de las asociaciones de productores lecheros, siendo un total de 11 encuestas. Por último, a los representantes de las industrias lácteas, se aplicó 3 encuestas a Leche Gloria S.A., 4 encuestas a las empresas queseras (2 encuestas a Chotalac E.I.R.L y 2 encuestas a dos queserías informales) y 3 encuestas a la empresa San Roque S.A. como representante de la industria de alfajor gigante, siendo un total de 10 encuestas. Cabe enfatizar que al igual que la entrevista, la encuesta permitió obtener información de tipo descriptiva acerca de las variables identificadas sobre poder de mercado y el impacto que este pueda tener en la apropiación de cuasi renta. En efecto, mediante una escala de Likert y la estadística descriptiva como las medidas de tendencia central y de dispersión, se elaboró tablas y gráficos que permitieron evaluar comparativamente las respuestas de todos los actores antes mencionados.

La tabla 3.1 resume el abordaje del estudio a partir de los objetivos específicos, en los que se establecen los ejes conceptuales y las respectivas variables – indicadores– que se

el tamaño, régimen de tenencia ni condición jurídica (Instituto Nacional de Estadística e Investigación [INEI], 2014, p. 47)

tuvo en cuenta, además de los instrumentos con el cual se procedió a obtener la información.

Tabla 3.1. Variables y sus respectivos indicadores identificados para la elaboración de la encuesta y entrevista.

OBJETIVO	EJE CONCEPTUAL	VARIABLES	INDICADORES
Identificar y analizar el poder de mercado en función de distintas variables ligadas a las empresas.	Moderna Organización Industrial	Barreras a la entrada (amenaza de nuevos competidores)	Inversión a gran escala en plantas de enfriamiento para el acondicionamiento de la leche.
			Inversión a gran escala en el sistema logístico de recolección de leche.
			Financiamiento de actividades del productor lácteo.
			Experiencia acumulada de la empresa láctea.
			Número de empresas lácteas que han ingresado en los últimos diez años.
		Dependencia de los proveedores con la industria	Única fuente de ingreso.
			Cantidad de empresas compradoras de leche en la región.
			Volumen de producción por productor versus capacidad instalada de la industria.
			Capacidad de alternar industria láctea compradora.
			Grado de frecuencia: alta, media, baja.
		Amenaza de coordinación horizontal e integración vertical de los productores lecheros	Número de cooperativas productoras de leche.
			Número de productores integrados.
			Historial de casos de coordinación horizontal.

		Competencia y oligopsonio	Market share (participación de mercado).
			Volumen de compra de leche de las distintas empresas lácteas.
			Número de plantas de enfriamiento con que cuenta cada empresa láctea.
			Sistema de logística de recolección que cuenta cada empresa láctea.
Identificar y analizar el impacto del poder de mercado sobre la apropiación de cuasi renta.	La Vía de las Estructuras de Gobernancia	Dinámicas de la transacción entre las empresas lácteas y el productor lechero	Aspectos legales y contractuales en las transacciones que involucran tanto al productor como a las empresas de la industria láctea.
			Precios pagados al productor: Leche cruda y su contraste con productos derivados
			Plazos de pago y su cumplimiento.
			Pago por estándar en la distribución de la cuasi renta: incentivos o penalidades.
			Mecanismos de resolución de disputas en la venta de leche de los proveedores para con las empresas lácteas.
	Incertidumbre en la transacción entre el productor lechero y las empresas lácteas		Distorsión de la información de las empresas lácteas, respecto a los kilogramos de leche entregado por parte del productor.
			Distorsión de la información de las empresas lácteas en cuanto a parámetros de calidad.
			Distorsión de la información de las empresas lácteas a la hora de pagar las bonificaciones o realizar los descuentos en función al promedio estándar de calidad.

	Activos específicos involucrados en la relación comercial entre los productores lecheros y las empresas lácteas	Tipos de activos específicos de cada parte.
		Valor de la inversión.

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO IV – ANÁLISIS DEL SUBSISTEMA DEL AGRONEGOCIO LÁCTEO LAMBAYECANO: UN ENFOQUE CONTEXTUAL DESDE LA PERSPECTIVA NACIONAL

4.1. Introducción

El análisis detallado del Subsistema de Agronegocios (SSAG) Lácteo Lambayecano requiere un enfoque cuidadoso, considerando su inserción en el contexto más amplio del Sistema de Agronegocios (SAG) Lácteo Peruano. Para comprender plenamente la contribución de Lambayeque a este sector, es esencial comenzar con una visión panorámica del agronegocio lácteo a nivel nacional.

En ese sentido iniciaremos nuestro análisis explorando las características generales de la producción primaria en el ámbito nacional. Abordaremos cuestiones fundamentales, como la estructura y realidad de la producción lechera en el SAG Lácteo Peruano, costos de producción de leche cruda según tamaño de unidades agropecuarias y ubicación geográfica en el SAG Lácteo Peruano, dinámica de la producción y distribución de leche cruda en el SAG Lácteo Peruano, dinámica del pago por kilogramo de leche cruda y por último el análisis de la rentabilidad de la producción primaria en el SAG Lácteo Peruano. Este enfoque nos proporcionará una comprensión holística del marco general en el cual Lambayeque despliega su contribución al SAG Lácteo Peruano.

Asimismo, entraremos en detalles sobre el papel de las industrias en la producción de lácteos, las importaciones, la distribución y el consumo de productos lácteos a nivel nacional, destacando las preferencias de la población. Analizaremos la oferta de productos lácteos en el mercado del SAG Lácteo Peruano y la influencia de las

importaciones, competencia y cuotas de mercado. Además, analizaremos la distribución de productos lácteos en el SAG Lácteo Peruano, pautas de consumo y preferencias en el SAG Lácteo Peruano, dinámica de los precios de los diferentes productos lácteos y finalmente consideraremos el análisis de la rentabilidad de la industria láctea en el SAG Lácteo Peruano.

Después de establecer este contexto nacional, exploraremos cómo esta región contribuye al agronegocio lácteo peruano, teniendo en cuenta aspectos como la estructura productiva del SSAG Láctea Lambayecana, las interacciones de los actores económicos en la adquisición y procesamiento de leche cruda en el SSAG Lácteo Lambayecano, el destino de leche cruda en el SSAG Lácteo Lambayecano; y para finalizar, perspectivas de desarrollo del SAG Lácteo Lambayecano. Aunque las estadísticas específicas de Lambayeque pueden ser limitadas, nos esforzaremos por dimensionar su peso relativo dentro del conjunto del agronegocio lácteo peruano.

Resumiendo, este capítulo lo que busca es proporcionar una base sólida para el análisis posterior del poder de mercado de las empresas de la industria láctea sobre los productores lecheros en Lambayeque. A medida que avanzamos, nos sumergiremos en aspectos más detallados, explorando las dinámicas de mercado, las relaciones contractuales y otros elementos clave que darán forma a nuestras conclusiones sobre la distribución de cuasi rentas en este contexto específico.

4.2. Explorando el panorama nacional

El escenario del agronegocio lácteo en Perú se presenta como un tejido dinámico y multifacético, donde diversos elementos convergen para dar forma a una de las industrias

más relevantes del país. En el último decenio, se ha observado un constante crecimiento en la producción y comercialización de productos lácteos, evidenciando una creciente demanda y una presencia destacada en la economía nacional (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI], 2022).

Según Livaque, H., líder de opinión y asesor de empresas productoras de leche (entrevista personal, 2019), en el país se distingue por una variada geografía que impacta directamente en las prácticas agropecuarias. Las regiones costeras y andinas son protagonistas en la producción de leche, mientras que las tierras bajas de la selva también contribuyen al abastecimiento del mercado. Este mosaico geográfico crea una red diversificada de productores que, a su vez, enfrentan desafíos y oportunidades únicas en sus respectivos entornos.

Según Rivas líder de opinión, el SAG lácteo del Perú es un entramado complejo donde diversos actores desempeñan roles cruciales desde la producción primaria hasta el consumidor final. Entre estos actores, los productores primarios se erigen como la base fundamental, siendo responsables de la producción de leche cruda (entrevista personal, 2023).

Por otro lado, de acuerdo al MINAGRI, las empresas de la industria láctea, como Leche Gloria S.A., Laive S.A., Nestlé Perú S.A. y otras, ocupan una posición central en la cadena. Estas compañías no solo procesan la leche cruda, sino que también influyen significativamente en la fijación de precios, en la distribución de productos lácteos en el mercado nacional y la rentabilidad del sector (INDECOPI, 2022).

En resumen, el SAG lácteo de Perú es un red compleja y dinámica, donde cada actor desempeña un papel crucial en la configuración y evolución de la industria. Comprender estos roles y relaciones es esencial para comprender mejor la dinámica más amplia del SAG, así como las irrupciones que puedan estar ocurriendo; el cual en esta investigación se intentará resolver, es decir, si existe poder de mercado de las empresas de la industria láctea sobre el productor lechero, y como ello pudiera estar impactando en la apropiación de su cuasi renta.

4.2.1. Estructura y realidad de la producción lechera en el SAG Lácteo Peruano

De acuerdo a datos del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego [MIDAGRI], basados en el IV Censo Agropecuario de 2012, aproximadamente 452,218 familias se dedican a la actividad ganadera en el Perú, de las cuales el 65% se enfoca tanto en la agricultura como en la ganadería, mientras que solo el 13% se dedica únicamente a la producción de leche cruda, en el que predomina el trabajo individual sobre las acciones colectivas u organizadas (INDECOPI, 2022).

Cabe resaltar que las tendencias de los resultados de dicho censo, en ese momento mostraban que el 85.89% de las unidades agropecuarias del sector lácteo pertenecían a pequeños productores, tal como evidencia los resultados encontrados por el CENAGRO en el año 2012, predominando la ganadería de baja escala, con una distribución significativa de las vacas en ordeño, -concentrando el 50.60%-, en hatos menores de 10 cabezas (ver Tabla 4.1).

La estructura actual del sector continúa reflejando similitudes significativas, persistiendo durante más de una década, tal como ha observado Livaque, H., líder de opinión y asesor

de empresas productoras de leche (entrevista personal, 2023). Estas similitudes se evidencian en los porcentajes respecto al tamaños de los hatos, además de seguir mostrando una tendencia hacia un desarrollo independiente en lugar de una proporción organizada o colectiva.

El análisis de INDECOPI (2022) revela que la asociatividad en la producción de leche en el Perú sigue siendo una actividad poco común, lo que ha limitado significativamente la mejora en la eficiencia de la producción y ha afectado la capacidad de negociación de los ganaderos, restringiendo las oportunidades para la elaboración de productos lácteos de mayor valor agregado. Esta falta de acciones colectivas también ha obstaculizado la integración de estos actores hacia adelante, impidiendo su participación en los eslabones superiores del SAG lácteo.

En línea con este análisis, INDECOPI (2021) destaca que la producción lechera en el SAG lácteo peruano se caracteriza por una estructura atomizada, con actores fragmentados y dispersos. Esta situación ha dificultado su capacidad para negociar con la industria láctea.

Tabla 4.1. Distribución de las unidades productivas y vacas según tamaño de los hatos en el Perú, 2012.

Estratificación del productor	Rangos de tamaño del hato	Unidades Agropecuarias	%	Vacas destinadas a la producción lechera	%
Pequeños	1 - 9 cabezas	757,490	85.89	434,945	50.60
Medianos	10 - 49 cabezas	118,359	13.42	325,411	37.85
Grande	50 a más	6,071	0.69	99,274	11.55
Total		881,920	100.00	859,630	100.00

Fuente: INEI – IV CENAGRO 2012
Tomado de: MINAGRI (2017)

Además, en esta caracterización de la producción primaria del SAG lácteo peruano, es importante mencionar que la actividad agropecuaria a pequeña escala es eminentemente multiactiva⁽⁷⁾, según datos del MIDAGRI (2015). Los trabajadores no solo se dedican a la agricultura y ganadería, sino que también participan en actividades extra prediales como minería, pesca, construcción, comercio, manufactura y servicios (Aubron y Cochet, 2009). La producción lechera en estas unidades agropecuarias tiene como objetivo principal generar ingresos para adquirir bienes que no se producen en su chacra⁽⁸⁾ (como el arroz, fideos, aceite, y otros), garantizando la seguridad alimentaria de las familias.

⁷ La interrelación entre las labores agrícolas y ganaderas es también una característica destacada en las explotaciones de gran escala. Según los informes obtenidos de las conversaciones con los actores clave en este ámbito, la siembra de alfalfa en las áreas costeras es habitual, ya que esta planta tiene la capacidad de desalinizar y preparar el suelo para otros cultivos. Además, la alfalfa se emplea ampliamente en la alimentación del ganado por su valioso contenido nutricional. Por consiguiente, la interacción complementaria entre estas actividades es frecuente en la región costera del Perú (INDECOPI, 2022).

⁸ Chacra es el término español tomado del quechua *chakra*, que significa “granja, alquería, campo agrícola, tierra sembrada con semillas”, para designar a las propiedades de las tierras situadas usualmente en las periferias urbanas de la América hispana, que producían alimentos para el abastecimiento de las ciudades. El término se refiere normalmente a granjas ubicadas en terrenos comunes agrícolas, en diversas partes de Iberoamérica. Se suelen diferenciar de las estancias y de las haciendas por su tamaño y también por el tipo de producción y al mercado al que iba dirigido. Hoy en día, las chacras también se utilizan con frecuencia para la horticultura (Wikipedia, 2023).

Aubron y Cochet (2009) señalan que los ingresos provenientes de las actividades extra prediales se utilizan para garantizar la supervivencia familiar y la educación de los niños si los ingresos provenientes de la agricultura y ganadería no son suficientes. Estas actividades extra prediales generalmente son realizadas por los hombres, mientras que las mujeres se dedican al cuidado del hato lechero debido a las limitadas oportunidades de empleo fuera de la unidad productiva, lo que resulta en una clara división de género en la actividad agropecuaria familiar o de pequeña escala.

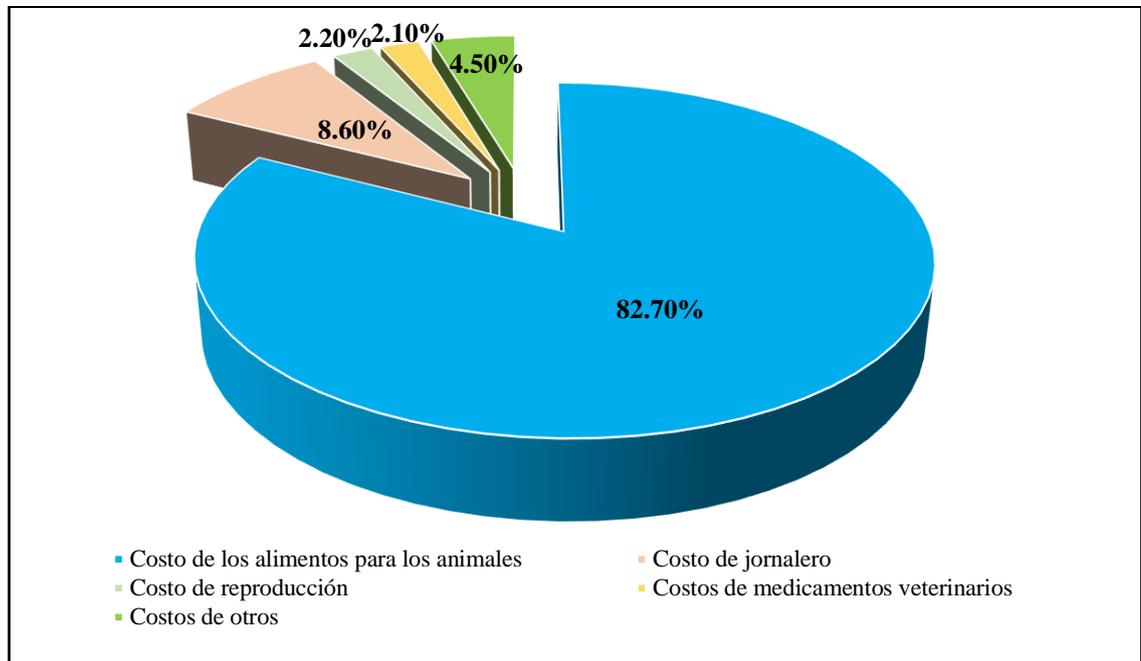
Por último, la producción primaria del SAG lácteo peruano se ha caracterizado por tener modalidades distintas en los sistemas de producción primaria. El sistema intensivo ⁽⁹⁾, predominante en los valles costeros, se enfoca en explotaciones estabuladas, alta densidad de animales y alimentación especializada con sistemas de ordeño mecanizados. Por otro lado, el sistema extensivo, más común en la sierra y selva, se basa en el pastoreo, baja densidad de animales y producción a menor escala con ordeños manuales. En los valles interandinos se destaca el sistema semi-intensivo, combinando pastoreo con una producción más intensiva utilizando pastos cultivados y suplementos de concentrados en la alimentación del ganado (INDECOPI, 2022). Estas diferencias en los sistemas de producción reflejan las condiciones y preferencias regionales, influenciando la dinámica y la diversidad del sector lácteo.

⁹ De acuerdo con Rosemberg (s.f., 2018), el sistema intensivo de producción se caracteriza además por demandar mano de obra calificada y especializada, requiriéndose una alta inversión de capital para instalaciones ganaderas, obras civiles, equipos, maquinarias y ganado de fundación. Además, presentaría mayores costos de producción por su dependencia de insumos concentrados.

4.2.2. Costos de producción de leche cruda según tamaño de unidades agropecuarias y ubicación geográfica en el SAG Lácteo Peruano

En el contexto del sistema de agronegocios lácteo peruano, el costo de producción de la leche cruda está conformado por distintos elementos. Según informes del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2021), se observa que en promedio el costo de alimentación por tonelada de leche cruda producida asciende en promedio a S/ 800.30 soles, representando aproximadamente un porcentaje específico del costo total (82.7%, ver gráfico 4.1). Adicionalmente, se ha estimado que los gastos en mano de obra de los jornaleros alcanzan S/ 82.30 soles, lo que constituye el 8.6% del costo total. Por otro lado, los costos de reproducción y medicamentos veterinarios se estiman en S/ 21.40 soles y S/ 20.50 soles, respectivamente, representando el 2.2% y 2.1% del costo total por tonelada de leche cruda. Se consideran otros costos adicionales, como servicios, capacitaciones, certificaciones y mantenimiento de equipos, que en conjunto suman S/ 43.20 soles, equivalente al 4.5% del costo total.

Gráfico 4.1. Estructura de costos en promedio de la producción de leche cruda en el SAG lácteo, 2018.

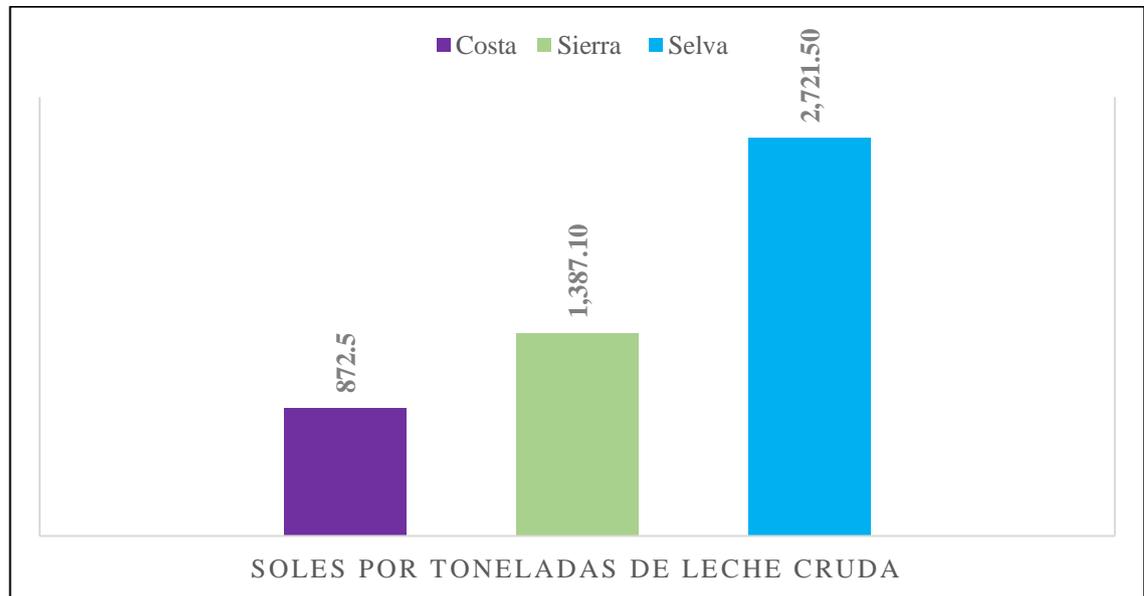


Fuente: INEI, 2021

Elaboración Nacional de Promoción e Investigación de la Libre Competencia del IDECOPI

Es importante destacar que estos costos pueden variar considerablemente según la región geográfica. Por ejemplo, según datos del INEI (2021), los costos de producción por tonelada de leche cruda pueden ser distintos en la costa (S/ 872.50 soles), la sierra (S/ 1,387.10 soles) y la selva (S/ 2,721.50 soles). Ver gráfico 4.2.

Gráfico 4.2. Estructura de costos de la producción de leche cruda según región geográfica, 2018.



Fuente: elaboración propia con datos del INDECOPI (2022)

Asimismo, se ha evidenciado que los pequeños productores enfrentan desafíos significativos para obtener economías de escala que les permitan reducir sus costos. Según estas estadísticas, las unidades agropecuarias más pequeñas pueden presentar rendimientos promedio por vaca menores (1.6 toneladas anuales de leche cruda, 4.4 kilos por día) en comparación con las medianas (2.1 toneladas anuales de leche cruda, 5.8 kilos por día) y grandes (4.1 toneladas anuales de leche cruda, 11.2 kilos por día), lo que influye directamente en sus costos de producción.

En ese sentido, para las unidades agropecuarias pequeñas, el costo de producción de una tonelada de leche cruda asciende a S/ 1,145.60 soles, en tanto que en las unidades agropecuarias medianas y grandes se encuentra por debajo del promedio nacional (S/ 968.20 soles), alcanzando los S/ 837.20 soles y S/ 895.70 soles, respectivamente. Esta

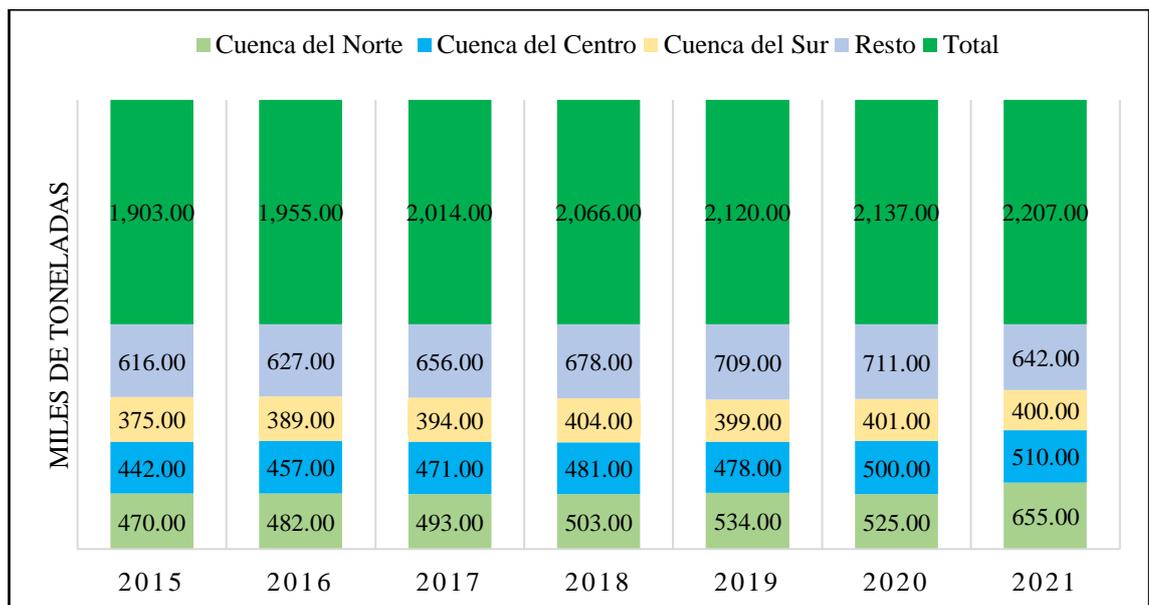
disparidad en la escala de producción puede traducirse en costos de producción superiores para los pequeños productores en comparación con los medianos y grandes.

4.2.3. Dinámica de la producción y distribución de leche cruda en el SAG Lácteo

Peruano: Interacción entre productores e industria

La producción de leche cruda en el SAG Lácteo Peruano alcanzó un total de 2,207 miles de toneladas al cierre del año 2021. Según el análisis de la Gráfico 4.3 se observa un aumento del 3.28% con respecto al año anterior, 0.78% más que la tasa de crecimiento promedio anual de los últimos siete años, la cual se sitúa en un 2.5%.

Gráfico 4.3. Evolución de la producción de leche cruda por año, 2015 – 2021.



Fuente: MIDAGRI

Elaboración: Dirección Nacional de Promoción e Investigación de la Libre Competencia del INDECOPI

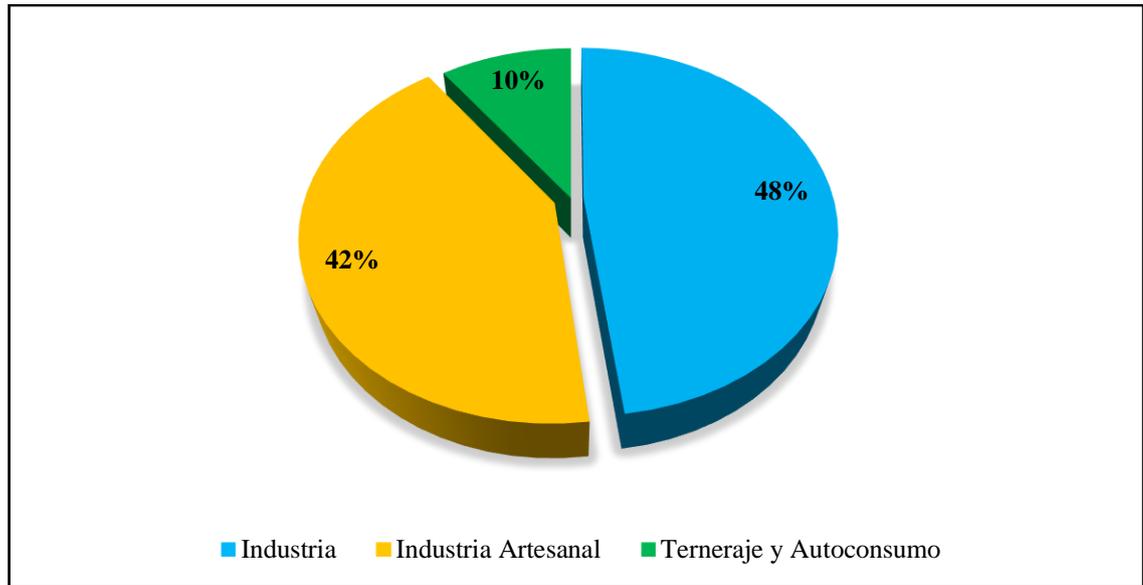
La distribución de esta producción se concentra principalmente entre tres cuencas: norte, centro y sur del país, representando en promedio el 29.68%, 23.11% y 18.15% respectivamente, y un 29.06% restante en otras 16 regiones. Esta distribución geográfica

de la producción no solo subraya la importancia de las diversas cuencas lecheras del país, sino que también establece el contexto para comprender cómo se utiliza esta leche a nivel nacional.

Según INDECOPI (2022) señala que la mayor parte de la producción de leche cruda en Perú, específicamente el 90%, se canaliza hacia la elaboración de productos tanto industriales como artesanales. El 10% restante cumple un papel vital en el sustento de las familias ganaderas, destinándose al terneraje y al autoconsumo. Este reparto refleja la estructura y la dinámica fundamental del sector lácteo en el país. Ver figura 4.4.

En este entorno, compañías como Leche Gloria S.A., Laive S.A., y Nestlé Perú emergen como las líderes indiscutibles en la adquisición de leche cruda, representando juntas el 48% de la producción total. Su posición dominante no solo marca la pauta en términos de volumen sino también en la definición de estándares de calidad y eficiencia dentro de la industria.

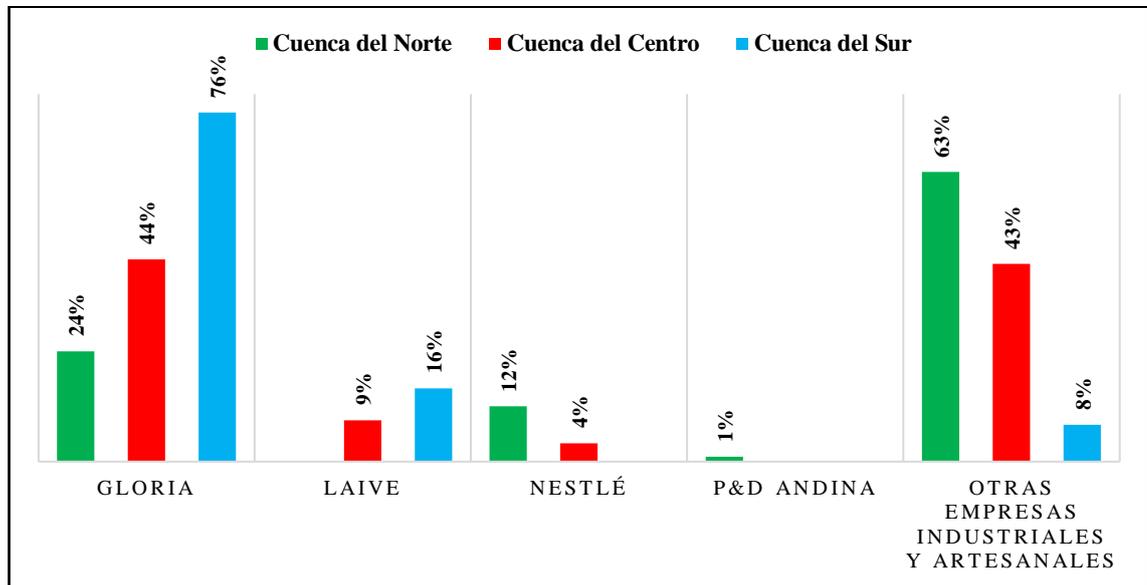
Para mantener y mejorar esta eficiencia, estas empresas han implementado estrategias logísticas avanzadas. Más allá del suministro de porongos y la instalación de cámaras de frío en los establos, han incorporado sistemas de transporte especializado, tales como cisternas isotérmicas y camiones porongueros. En este contexto, Leche Gloria S.A., en particular, se distingue por su capacidad para procesar hasta 6 millones de kilogramos de leche diariamente, gracias a su impresionante infraestructura de 55 mil porongos y 640 tanques de frío, asegurando así la calidad y estado óptimo de los productos lácteos desde su origen hasta el consumidor final.

Gráfico 4.4. Destino de la producción de leche en el SAG lácteo peruano, 2022.

Fuente: elaboración propia con datos del INDECOPI (2022)

Según INDECOPI (2022), esta logística de recolección de las empresas de la gran industria, se traduce en dándole el primer lugar a Leche Gloria S.A., acopiando el 24% de la cuenca del norte, 44% en la cuenca del centro y 76% en la cuenca del sur; un promedio de entre 1.8 a 2 millones de kilogramos de leche diariamente. Luego en segundo lugar le sigue la empresa Laive S.A., que adquiere un 9% de la producción en la cuenca del centro y un 16% en la cuenca del sur; aproximadamente 270 mil kilogramos de leche al día. Y en tercer lugar está Nestlé Perú S.A., con una participación del 12% en la cuenca del norte y un 4% en la cuenca del centro; adquiriendo cerca de 250 mil kilogramos de leche diariamente. Este primer grupo es seguido por un segundo, compuesto por alrededor de 400 empresas, identificadas como medianas y pequeñas dentro del sector industrial. Para más detalles al respecto ver figura 4.5.

Gráfico 4.5. Participación de empresas industriales y artesanales en el acopio de leche cruda según cuenca, 2022.



Fuente: elaboración propia con datos del INDECOPI (2022)

Por otro lado, indicar que, en las transacciones por la compra de leche cruda entre los actores de la producción primaria y la industria láctea, la leche es adquirida generalmente de los medianos y grandes productores. De acuerdo a INDECOPI (2022), tanto la gran industria, mediana y pequeña, se abastecen de al menos 30,000 productores –entre medianos y grandes-, siendo más de 19 mil productores los proveedores de leche a la empresa Leche Gloria S.A. (Carpena, entrevista personal, 2019).

Conforme a INDECOPI (2022), citando a MIDAGRI (2017); Ore y Távora (2018); Rospigliosi y Suarez (2018), en la negociación de estas transacciones, la gran industria impone las condiciones de compra y pago, para lo cual la calidad de la leche cruda es un factor crucial, ya que incide directamente en la calidad de los productos lácteos. Según estos autores, existe un monopsonio o una alta concentración en la compra de leche cruda por parte de las empresas procesadoras industriales, donde destacan las empresas Leche

Gloria S.A., Laive S.A. y Nestlé Perú S.A. como las principales adquirientes de leche cruda y que gozarían de un fuerte poder de negociación frente a sus proveedores, determinando las condiciones de compra y pago a sus ganaderos.

En esa misma línea Carrasco et al. (2020) al respecto señalan que, en el caso de los proveedores de Laive S.A., estos no gozarían de poder de negociación, debido a que la leche cruda la adquiere la empresa de más de 1,500 ganaderos. Incluso señala que, si sus proveedores pudieran asociarse o coordinar conjuntamente, estos no llegarían a influir en los precios que paga la empresa ni restringiría su abastecimiento de la materia prima. Del mismo modo Ortiz (2016); Carpena (entrevista personal, 2019), señalan que los proveedores de Leche Gloria S.A. contarían con un bajo poder de negociación, ya que la fuerte participación de la empresa, le permite establecer los precios, las condiciones y kilogramos mínimos de compra.

En contraste, en el caso de las empresas medianas o pequeñas dentro de la industria donde tales empresas suelen tener una capacidad de acopio diario menor en comparación con las empresas de la gran industria, en el que los ganaderos y acopiadores entregan la leche en sus plantas de proceso, y el precio suele ser fijo fundamentado en la garantía de recibir leche de calidad óptima que cumpla con los requisitos fisicoquímicos, de composición, higiene y microbiológico. Por esta razón, estas entidades están dispuestas a abonar tarifas superiores a las establecidas por las tres principales corporaciones del sector (INDECOPI, 2022).

Según lo revelado en las entrevistas realizadas con estas empresas, el precio se establece mediante un proceso de negociación con cada proveedor en el mercado, siendo fijado al

inicio de la temporada, aunque en ocasiones puede experimentar modificaciones durante la segunda parte del año, especialmente al disminuir ciertos parámetros relacionados con la concentración de sólidos (INDECOPI, 2022).

En tanto que, desde la industria artesanal, unas 6,500 plantas procesadoras artesanales regionales acopian el 42% restante de la producción de leche cruda, proveniente de los 388,455 pequeños productores, quienes se encargan de entregar la leche en las plantas de proceso de las industrias artesanales (INDECOPI, 2022).

Estos actores de la industria, en su mayoría se caracterizan por su limitada capacidad de procesamiento, y niveles elevados de informalidad. (Livaque, entrevista personal 2023). Según INDECOPI (2022), esta condición de la industria artesanal, ha generado una gran incertidumbre entre los ganaderos medianos, sobre todo en aquellos que son proveedores de la gran industria.

Como es de conocimiento público, la gran industria el SAG lácteo peruano paga precios bajos por kilo de leche, no obstante, estos ganaderos no pueden considerar a la industria artesanal como una alternativa viable para la venta de su leche. La razón principal radica en que estos agentes económicos no cuentan con la capacidad suficiente para recibir o procesar toda la cantidad de leche producida por los productores, además de su entorno informal, por lo que esta situación lleva a estos ganaderos a enfrentar dificultades en su relación comercial con la industria artesanal.

Sin embargo, para los pequeños productores, por sus características, como la informalidad, estructura atomizada, y por ser la producción de leche una actividad de

complementariedad vital para el sostenimiento de la unidad económica familiar, dada la falta de alternativas viables para la comercialización de su leche se ven obligados a vender su producto a estas unidades económicas como única salida (INDECOPI, 2022).

Al respecto Livaque (entrevista personal, 2023) destacó las dificultades que enfrentan los pequeños productores de leche debido a su falta de unidad y estructura dispersa. Esta situación, siendo la lechería una fuente principal de ingresos para sus hogares y ante la ausencia de alternativas de venta, merma su capacidad de negociación con la industria artesanal. Como resultado, estos productores se encuentran en desventaja, limitando su habilidad para conseguir mejores precios y condiciones en sus transacciones comerciales.

4.2.4. Dinámica del pago por kilogramo de leche cruda: Perspectivas desde el precio base y bonificaciones en el SAG Lácteo Peruano

El proceso de pago por kilogramo de leche cruda en las principales empresas de la gran industria láctea como Leche Gloria S.A., Laive S.A. y Nestlé Perú S.A., se ha caracterizado por un esquema que incluye bonificación y descuentos, junto con un precio base establecido como componente fijo, independientemente de la calidad de la leche, y un componente variable basado en las características fisicoquímicas, composicionales, higiénicas, microbiológicas y otros atributos presentes, según lo especificado por INDECOPI (2022).

En este contexto, el esquema de pagos consiste en dos elementos fundamentales:

- Precio base: Determinado por la productividad y competitividad en el acopio de leche cruda, considerando las condiciones de oferta y demanda, así como el nivel de competencia en el suministro de la materia prima.

- Bonificaciones y descuentos: Ajustes aplicados en función de las características mencionadas, determinados por cualidades fisicoquímicas, composicionales, higiénicas, microbiológicas y otros aspectos relevantes detectados en la leche suministrada por los ganaderos.

Es determinante destacar que el proceso de evaluación de la calidad de la leche cruda que hace la gran industria, comienza con pruebas organolépticas y fisicoquímicas para evitar la contaminación de la materia prima en su recepción. Estos análisis previos son esenciales para aceptar o rechazar la materia prima antes de su procesamiento (Cárpena, entrevista personal, 2019).

Las pruebas que verifican los requisitos organolépticos y fisicoquímicos se llevan a cabo durante el recojo de la leche del predio, antes de su ingreso a las cisternas transportadoras, o antes de su almacenamiento en los tanques de las empresas procesadoras. Mientras que la evaluación de las características composicionales, higiénica, microbiológica y otros atributos se realizan a través de muestras aleatorias, con frecuencia quincenal y sin previo aviso al proveedor. Estas pruebas son determinan para establecer el precio de compra de la materia prima (INDECOPI, 2022 y Cárpena, entrevista personal, 2019).

Los resultados de la evaluación de estas pruebas para el pago por kilogramo de la leche a los productores, son entregados quincenalmente mediante boletas de pago o formatos de liquidación, haciéndose efectivo ocho días después de su remisión. Es decir, el pago por la transacción de la materia prima de la primera quincena, se realiza a los 23 días de cada mes, mientras que el correspondiente a la segunda quincena se efectúa los 8 días del mes siguiente (Livaque, entrevista persona, 2023).

Por otro lado, las empresas industriales de tamaño mediano o pequeño tienden a ofrecer precios fijos por kilogramo de leche cruda, basados en la garantía de recibir una materia prima de buena calidad, que cumpla con las especificaciones fisicoquímicas, composicionales, higiénicas y microbiológicas. Estas empresas manifiestan disposición para pagar precios superiores entre S/ 1.60 soles y S/ 2.30 soles por kilogramo de leche, superando los precios ofrecidos por las grandes empresas del sector. Las negociaciones de precios con los proveedores suelen ocurrir al inicio de la temporada y pueden variar en función de los cambios en los parámetros de calidad durante la segunda mitad del año (INDECOPI, 2022).

Asimismo, la industria artesanal quesera, especialmente la informal, predominante en el SAG lácteo peruano, ha mantenido un esquema de pago con precios estandarizados que oscilan entre S/ 1.25 soles y S/ 1.50 soles por kilogramo de leche cruda. Sin embargo, estos valores están sujetos a la presencia o ausencia de las empresas de la gran industria en la zona, ya que, en ausencia de estas últimas, los precios ofrecidos por la industria artesanal podrían reducirse notablemente a alrededor de S/ 0.80 soles por kilogramo de leche cruda, evidenciando así la influencia de las grandes empresas en el mercado (INDECOPI, 2022).

Por último, en el SAG lácteo peruano, la evaluación de la calidad de la leche cruda es llevada a cabo por las empresas productoras de lácteos. De acuerdo a INDECOPI (2022), las empresas artesanales informales realizan una validación organoléptica de la calidad de la materia prima, a través de la verificación de su olor, aspecto y sabor. Mientras que las empresas procesadoras industriales y las artesanales formales realizan una evaluación

más exhaustiva, considerando características organolépticas, fisicoquímicas, composicional, higiénica, microbiológica, entre otras.

En la tabla 4.2, se detallan las pruebas realizadas por las empresas de la gran industria, mediana y pequeña; y la industria artesanal formal e informal en el SAG lácteo peruano para la evaluación de la calidad de la leche. Por otro lado, en la tabla 4.3 se presentan los resultados de la calidad de la leche cruda del SAG lácteo peruano, resultado de las pruebas realizadas por las industrias en campo y en laboratorios especializados.

Tabla 4.2. Pruebas para la evaluación de la calidad de la leche cruda realizadas por las empresas procesadoras industriales.

Rubro	Tipo de prueba
Requisitos organolépticos y fisicoquímicos	Organoléptica (olor, aspecto, sabor), densidad, acidez/estabilidad, presencia de antibióticos y temperatura.
Características composicionales	Sólidos totales, materia grasa y sólidos no grasos.
Características higiénicas y microbiológicas	Presencia bacteriana/prueba de azul de metileno Unidades Formadoras de Colonia (UFC) y/o Recuento de Células Somáticas (RCS) y pH.
Otros	Certificado de hatos libres de brucelosis y tuberculosis.

Fuente: Requerimiento de información a empresas industriales
Elaboración: Dirección Nacional de Promoción e Inversión de la Libre Competencia del INDECOPI

Tabla 4.3. Calidad composicional e higiénica de la leche cruda del SAG lácteo peruano evaluado por la industria según tipo de organización, 2021⁽¹⁰⁾

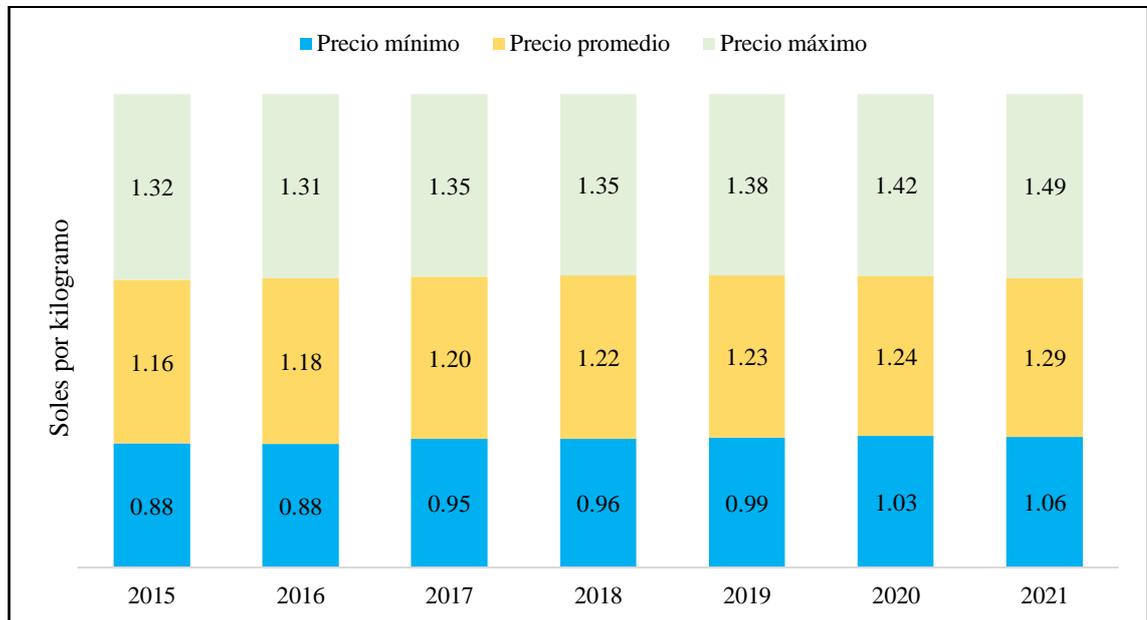
Tipo de Organización	Cantidad de sólidos totales (en %)	Cantidad de grasa (en %)	Cantidad de UFC (en UFC/ml)
Ganadero pequeño	Entre 11.5 a 11.98	Entre 3.40 a 3.62	Hasta 3.6 millones
Ganadero mediano	Entre 11.76 a 11.93	Entre 3.00 a 3.38	Hasta 3.2 millones
Ganadero grande	Entre 11.86 a 12.26	Entre 3.37 a 3.56	Entre 38,686 a 212,630
Acopiador	Entre 11.54 a 11.96	Entre 3.26 a 3.47	Entre 272,500 a 5,637,832

Fuente: Requerimiento de información a empresas industriales
Elaboración: Dirección Nacional de Promoción e Inversión de la Libre Competencia del INDECOPI

Adicionalmente, el Gráfico 4.6 muestra el historial de precio mínimos, promedios y máximos abonados por las principales empresas industriales a los productores durante el periodo de 2015 al 2021. Este análisis refleja que los criterios de bonificaciones y descuentos han sido determinantes en la variabilidad de estos precios. Se observa que el rango promedio entre el precio mínimo y máximo pagado por la industria ha sido de S/ 0.41 soles. Con un mínimo registrado de S/ 0.96 soles, un promedio de S/ 1.22 soles y un máximo de S/ 1.37 soles, reflejando un crecimiento anual promedio del precio en el sector de apenas 1.76% (INDECOPI, 2022).

¹⁰ Datos generados a partir de información provista por las principales empresas procesadoras industriales, correspondiente a poco menos de 30 mil proveedores (directos e indirectos), las cuales representan cerca del 48% del volumen de leche cruda acopiada en el año, de acuerdo con datos de 2021. No se dispone de información sobre la calidad de la leche cruda de los ganaderos que ofrecen su producción a los artesanos y que representan alrededor del 90% de los ganaderos a nivel nacional (INDECOPI, 2022).

Gráfico 4.6. Evolución del precio mínimo, precio promedio y precio máximo pagado por la industria al productor lechero, periodo 2015 – 2021.



Fuente: Requerimiento de información a empresas industriales
Elaboración: Dirección Nacional de Promoción e Investigación de la Libre Competencia del INDECOPI

4.2.5. Análisis de la rentabilidad de la producción primaria en el SAG Lácteo Peruano

El análisis del nivel de ingresos netos, la proporción de ingresos netos totales comprometidos y la rentabilidad de la producción lechera resulta esencial para comprender la dinámica financiera y económica de los distintos productores en el sector lácteo.

Los datos recopilados de diversas fuentes, incluidas entrevistas y estudios secundarios, revelan que los ingresos netos de la producción láctea varían significativamente según el tamaño y la escala de la operación. En muchos casos, en promedio los pequeños productores obtienen una utilidad mensual de alrededor de S/ 350.00 soles, los medianos alrededor de S/ 650.00 soles y los grandes productores alcanzan alrededor de S/ 26,919.00

soles, pero esto también puede variar dependiendo de las diferentes actividades complementarias que realiza.

En general los ingresos netos totales comprometidos por la producción láctea, en los pequeños productores, esta representa una parte fundamental para cubrir gastos domésticos. Para los medianos, este ingreso muestra una proporción similar en relación con sus otras actividades. En contraste, para los grandes productores, la producción láctea constituye una porción significativa de sus ingresos totales, lo que demuestra su dependencia y peso relevante en el negocio agropecuario.

En cuanto a la rentabilidad, el cálculo indica que, por cada unidad monetaria invertida en la producción de leche, tanto para los pequeños, medianos y grandes productores está alrededor del 5% (ver tabla 4.4). Este análisis permite comprender la eficiencia y el retorno de la inversión en la producción láctea, evidenciando cómo los grandes productores, a pesar de inversiones substanciales, mantienen una rentabilidad significativa.

Livaque (entrevistas personales, 2023), expresa que, aun cuando se percibe notables inversiones y eficiencias logradas, especialmente por los grandes productores en la industria láctea, se advierte una limitación en el retorno de la inversión. Como se puede ver en el campo de los hechos, estos productores enfrentan restricciones significativas para mejorar su rentabilidad; toda vez que la industria ejerce influencia en los precios o condiciones del mercado (que entre el pago de una leche de mala calidad y buena calidad solo existe un diferencial de S/ 0.20 soles), lo que afecta considerablemente las ganancias potenciales de los productores.

Tabla 4.4. Rentabilidad de los productores lecheros sobre su inversión en el SAG Lácteo Peruano, 2023.

Pequeño productor	Inversión	Valor (S/)	Ingreso Neto Anual (S/)	ROE (%)	
		Terreno (1ha.) más obras civiles	60,000.00	4,200.00	5.00
	5 vacas	20,000.00			
	2 vaquillas	2,000.00			
	2 terneras	800.00			
	1 toro	4,000.00			
	Muebles y enseres	1,000.00			
	Otros	150.00			
	Total	87,950.00			
Mediano productor	Inversión	Valor (S/)	Ingreso Neto Anual (S/)	ROE (%)	
		Terreno (1ha.) más obras civiles	80,000.00	7,800.00	5.00
		10 vacas	50,000.00		
		5 vaquillonas	22,500.00		
		3 vaquillas	8,400.00		
		2 terneras	2,000.00		
		Muebles y enseres	3,000.00		
		Otros	2,500.00		
	Total	168,400.00			
Productor grande	Inversión	Valor (S/)	Ingreso Neto Anual (S/)	ROE (%)	
		Terreno (1.5ha.) más obras civiles	3,000,000.00	323,028.00	5%
		200 vacas	2,376,000.00		
		100 vaquillonas	828,000.00		
		50 vaquillas	198,000.00		
		20 terneras	36,000.00		
		Sala de ordeño y 4 ordeñadora	40,000.00		
		Lactoscan sp	4,490.00		
		Muebles y enseres	10,000.00		
		Camioneta	120,000.00		
		Otros	6,445.28		
		Total	6,618,935.28		

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas realizadas

4.2.6. Análisis de la oferta de productos lácteos en el mercado del SAG Lácteo Peruano y la influencia de las importaciones

En el Perú la oferta de productos lácteos nacionales en el mercado interno tiene un impacto considerable. Según la tabla 4.5, las leches industriales y sus derivados, representan aproximadamente el 91.90% de la oferta. Contrariamente, la presencia de

productos lácteos importados ha mantenido una media del 8.10% en los últimos siete años, según se observa en la tabla 4.6.

La amplia diversidad y la calidad de la oferta nacional en productos lácteos han sido notablemente destacadas, brindando a los consumidores una gama variada que se adapta a sus preferencias, como afirmó Livaque, líder de opinión y asesor de empresas productoras de leche (entrevista personal, 2023).

Según Luna, M., líder de opinión y productor lechero (entrevista personal, 2019), argumenta que la influencia de los productos lácteos importados en el mercado es mínima, ya que la importación de leche en polvo y otros insumos como la grasa anhidra, es dirigida principalmente a la elaboración de leche evaporada y otros productos. Este proceso limita significativamente la disponibilidad de productos importados como producto terminado para los consumidores finales (Livaque, entrevista personal, 2023). De acuerdo a las estadísticas mostradas en la tabla 4.5 y 4.6, los productos importados para el consumidor final, estaría aproximadamente alrededor de 1.17%.

Tabla 4.5. Producción de leches industriales y derivados lácteos de la industria láctea destinado al mercado nacional, toneladas, periodo 2016 – 2022.

Categorías	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
A. Leches Industriales	634,212.00	630,419.00	650,220.00	642,856.00	636,231.00	627,296.00	566,205.00
Evaporada	470,000.00	459,133.00	473,417.00	455,242.00	472,959.00	468,753.00	400,901.00
Pasteurizada, UHT y otras	153,000.00	163,788.00	163,451.00	174,523.00	154,287.00	149,541.00	153,971.00
Leche condensada	7,579.00	6,353.00	9,855.00	8,053.00	5,826.00	4,839.00	5,025.00
Leche en polvo	3,633.00	1,145.00	3,497.00	5,038.00	3,159.00	4,163.00	6,308.00
B. Derivados Lácteos	236,520.00	198,080.00	182,964.00	211,453.00	217,147.00	200,265.00	180,509.00
Yogurts	198,775.00	160,224.00	149,359.00	168,054.00	173,954.00	164,221.00	142,513.00
Quesos	20,777.00	19,639.00	20,847.00	22,878.00	22,896.00	21,572.00	17,754.00
Manjar blanco	6,284.00	6,565.00	6,907.00	6,960.00	7,201.00	7,859.00	6,939.00
Mantequilla	4,276.00	4,942.00	5,501.00	5,616.00	7,079.00	5,934.00	5,494.00
Crema de leche	6,408.00	6,710.00	350.00	7,945.00	6,017.00	679.00	7,809.00
C. Otros	1,980.00	1,112.00	1,080.00	1,354.00	2,127.00	702.00	1,103.00
Grasa anhidra de leche	1,980.00	1,112.00	1,080.00	1,354.00	2,127.00	702.00	1,103.00
Total (A + B + C)	872,712.00	829,611.00	834,264.00	855,663.00	855,505.00	828,263.00	747,817.00

Fuente: elaboración propia con datos del MIDAGRI (2023)

Tabla 4.6. Importación de leches industriales y derivados lácteos de la industria láctea, toneladas, periodo 2016 – 2022.

Categorías	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
A. Leches Industriales	51,567.47	44,929.60	61,771.41	52,088.54	58,967.54	71,753.67	64,620.26
Evaporada	0.00	0.00	682.81	1,300.03	3,658.73	2,948.91	2,289.35
Leche condensada	4,642.82	3,785.64	4,968.60	4,734.13	6,155.53	7,312.29	4,353.46
Leche pasteurizada, UHT y otras	6,398.87	1,240.24	1,650.87	2,111.30	4,193.76	3,915.49	2,870.98
Leche en polvo	40,525.78	39,903.72	54,469.13	43,943.08	44,959.52	57,576.98	55,106.47
B. Derivados Lácteos	6,043.00	6,793.89	7,842.17	9,208.28	8,131.82	10,865.70	11,280.18
Yogurts	14.51	5.44	0.80	0.00	0.00	0.00	0.00
Quesos	5,343.19	6,228.18	7,101.18	8,315.99	7,553.02	10,227.84	10,588.97
Mantequilla	685.25	560.27	737.40	870.99	563.06	624.89	688.43
Crema de leche	0.05	0.00	2.79	21.30	15.74	12.97	2.78
C. Otros	5,643.45	6,620.02	8,855.01	5,162.10	9,232.95	5,595.81	6,010.65
Grasa Anhidra de leche	5,643.45	6,620.02	8,855.01	5,162.10	9,232.95	5,595.81	6,010.65
Total (A + B + C)	63,253.92	58,343.51	78,468.59	66,458.92	76,332.31	88,215.18	81,911.09

Fuente: elaboración propia con datos del MIDAGRI (2023)

Por su parte, Rivas, líder de opinión, menciona que, aunque los productos lácteos importados forman parte del mercado, no han logrado generar una competencia sustancial

o impactar de manera significativa en la oferta nacional de productos lácteos (entrevista personal, 2023). Livaque afirma que esta influencia limitada se debe a la amplia y diversa oferta de productos lácteos de origen nacional, que no solo satisface las necesidades de los consumidores en términos de calidad y variedad, sino que también fortalece la relación con la cultura alimentaria del país (entrevista personal, 2023).

4.2.7. Competencia y cuotas de mercado: Empresas líderes en la oferta de lácteos en el SAG Lácteo Peruano

En el mercado peruano, la oferta de leches industriales y derivados lácteos se divide en dos segmentos predominantes. Por un lado, está la gran industria láctea, predominantemente formal y altamente concentrada. Por otro lado, se encuentra la industria láctea artesanal, compuesta mayormente por pequeñas unidades productivas, con una fuerte presencia de empresas informales (MIDAGRI, 2017).

Las tres principales empresas en la gran industria láctea -Leche Gloria S.A, Laive S.A. y Nestlé Perú S.A.- son las productoras de leche evaporada, pasteurizada y otros productos lácteos para el mercado doméstico y, en menor medida, para el mercado exterior. En este sector, Leche Gloria S.A. se posiciona como la empresa dominante, alcanzando en el año 2020 una cuota de participación del 76.7%, según datos de Class & Asociados (2021) y Leche Gloria S.A. (2021). Laive S.A. y Nestlé Perú S.A., en conjunto, sostienen aproximadamente un 15% del mercado de leche industrializada, mientras que el resto está compuesto por pequeños procesadores (United States Department of Agriculture [USDA], 2020).

En cuanto a los derivados lácteos, los yogures constituyen el 80.11% de la producción, seguido por los quesos con un 10.54%. En esta categoría, Leche Gloria S.A. lidera la producción de yogures con un 77.5% de participación y un 27% en quesos (Leche Gloria S.A., 2021), seguida por Laive S.A. y P&D Andina Alimentos S.A., entre otros (MIDAGRI, 2017).

Es relevante mencionar la participación de la industria artesanal en la oferta de derivados lácteos. Aunque mayormente opera de manera informal, esta contribuye significativamente al mercado interno, especialmente en quesos -fresco, maduro y mantecoso-, y en menor medida en manjar blanco, leche pasteurizada y mantequilla (MIDAGRI, 2017).

4.2.8. Distribución de productos lácteos en el SAG Lácteo Peruano: Estrategias y diversidad de canales de comercialización

En el Sistema de Agronegocios Lácteo Peruano, la distribución de productos lácteos se lleva a cabo mediante una variedad de canales que abarcan tanto el tradicional como el moderno. El canal tradicional, que engloba los mercados municipales, las bodegas y panaderías, desempeña un papel esencial en la comercialización de estos productos a nivel nacional. Este canal se erige como un pilar fundamental para el acceso a los alimentos lácteos. En contraste, el canal moderno alberga a los supermercados, de tiendas de autoservicios y en menor medida, el canal de hoteles, restaurantes y cafés conocido [horeca] (INDECOPI, 2022).

Dentro de ese contexto, las principales empresas en la distribución de productos lácteos, tales como Leche Gloria S. A., Laive S.A., Nestlé Perú S.A. y P&D Andina Alimentos

S.A., optan por externalizar el servicio de distribución a empresas especializadas. Sin embargo, Leche Gloria S.A., como parte de su estrategia de posicionamiento, realiza una parte significativa del transporte a través de su subsidiaria, Racionalización Empresarial S.A. [RACIEMSA], perteneciente al Grupo Gloria (Villanueva, entrevista personal, 2019).

Según Ortiz (2016), Leche Gloria S.A. a través “Distribuidora Exclusiva de Productos de Calidad S.A.C [DPRODECA]” empresa subsidiaria del Grupo Gloria, abastece al mercado interno cerca del 40% de sus productos mediante el canal tradicional, incluyendo bodegas y quioscos y programas sociales, mientras que el 30% se comercializa en el canal moderno, en hipermercados, supermercados y tiendas de conveniencia.

En contraste, Laive S.A. distribuye su producción de manera equilibrada entre el canal tradicional y el moderno. Estudios recientes revelan que alrededor de la mitad de su producción se distribuye en bodegas y quioscos, mientras que el resto se vende en supermercados y tiendas de conveniencia (Carrasco et al., 2020).

Nestlé Perú S.A., conocida por su amplia gama de productos lácteos, prefiere una estrategia de distribución que prioriza el canal tradicional. Aproximadamente tres cuartas partes de sus ventas se canalizan a través de distribuidores y mayoristas, reservando el resto para su comercialización en supermercados (INDECOPI, 2022).

Además de estas empresas, P&D Andina Alimentos S.A. y otros actores del mercado han optado principalmente por el canal moderno, enfocándose en la comercialización en supermercados y tiendas especializadas. Mientras tanto, las industrias artesanales hacen

uso del canal tradicional, utilizando su fuerza de ventas, especialmente en los mercados locales y regionales donde encuentran un espacio significativo para la distribución de sus productos lácteos (INDECOPI, 2022).

Este diversificado sistema de distribución, desde los arraigados canales tradicionales hasta las estrategias omnicanal de empresas líderes, garantiza un acceso amplio y diverso a los productos lácteos para consumidores de distintos contextos geográficos y socioeconómicos en todo el territorio peruano.

4.2.9. Pautas de consumo y preferencias en el SAG Lácteo Peruano: Un análisis contextual

En el mercado peruano, según INDECOPI (2022), las preferencias del consumidor se inclinan hacia dos tipos principales de leches industriales: la leche evaporada en lata, que representó el 71% de esta categoría en 2022, y las leches pasteurizadas, que alcanzaron un 27% en el mismo año (ver gráfico 4.7).

La leche evaporada se considera un elemento arraigado culturalmente debido a su sabor distintivo, su composición nutricional y su facilidad de transporte a nivel nacional. Este tipo de leche, con una vida útil de hasta 9 meses, es una opción popular en los hogares peruanos. De hecho, solo un 58.20% de los hogares dispone de equipos de refrigeración, y esta cifra disminuye significativamente al 16.8% en las zonas rurales (Andina, 2020). Esto hace que la leche evaporada sea una alternativa preferida en áreas donde la refrigeración es limitada o inexistente.

Así mismo, las leches pasteurizadas, consideradas el segundo producto lácteo más consumido, también se valoran por su prolongada vida útil, alcanzando hasta 6 meses a temperatura ambiente. Esta cualidad, sumada a su fácil almacenamiento y transporte, similar a la leche evaporada, también la convierte en una elección conveniente para hogares con limitaciones de refrigeración o en áreas donde el acceso a sistemas de enfriamiento es limitado (INDECOPI, 2022).

Según el INDECOPI en su estudio de mercado sobre el sector lácteo en el Perú, el 75.35% de las ventas de leche industrial corresponden a leche evaporada, mientras que el 24% está compuesto por leches pasteurizadas y UHT (ver gráfico 4.7).

Gráfico 4.7. Distribución del consumo de leches industriales por año, 2016 – 2022.



Fuente: elaboración propia con datos del MIDAGRI (2023)

Por otra parte, en cuanto al consumo de derivados lácteos, el elevado consumo de yogures, representando el 76% de esta categoría, se debe a su versatilidad, practicidad y, sobre todo, a su valor nutricional reconocido por los consumidores. Los yogures, además de ser

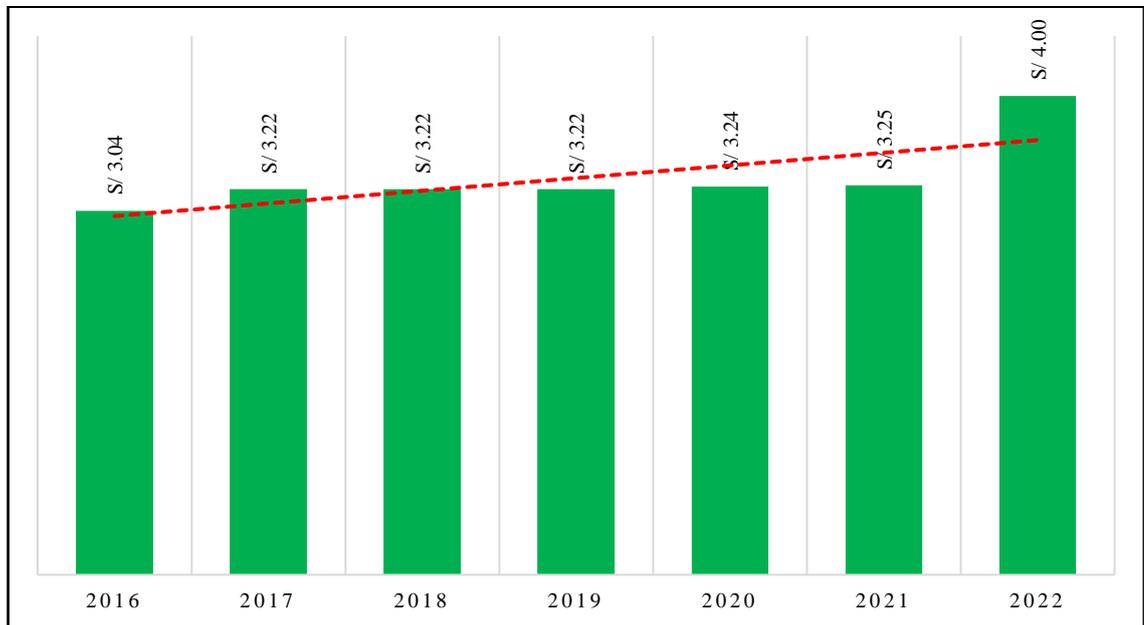
una fuente rica en probióticos y calcio, han ganado popularidad debido a su adaptabilidad en dietas y preferencias alimentarias diversas, ya sea como parte de un desayuno saludable, como merienda o incluso como ingrediente en recetas culinarias (Livaque, entrevista personal, 2023).

Finalmente, las diferentes variedades de quesos, con un 11% de participación en el mercado de derivados lácteos, muestran la diversidad de gustos y preferencias de los consumidores. Según Livaque (entrevista personal, 2023), los quesos son apreciados por su sabor distintivo y variedad de texturas, que abarcan desde opciones frescas y suaves hasta variedades más intensas y envejecidas, adaptándose así a diferentes paladares y usos culinarios de la gastronomía peruana. Este abanico de opciones consolida su presencia en la alimentación diaria de los hogares peruanos, siendo parte esencial de sus hábitos alimenticios, sobre todo en época escolar.

4.2.10. Dinámica de los precios de los diferentes productos lácteos: Cambios y evolución en el SAG Lácteo Peruano

En el SAG lácteo peruano, dentro de los productos elaborados por las diferentes empresas de la industria láctea incluido la industria artesanal, la leche evaporada ha sido uno de los productos más vendidos a lo largo del tiempo. Esta leche, ha experimentado un incremento notable en su precio. En 2016, se comercializaba en promedio a S/ 3.04 soles, mientras que, en 2022, este precio aumentó a aproximadamente S/ 4.00 soles, reflejando un incremento del 31.60% (INDECOPI, 2022). Ver gráfico 4.8.

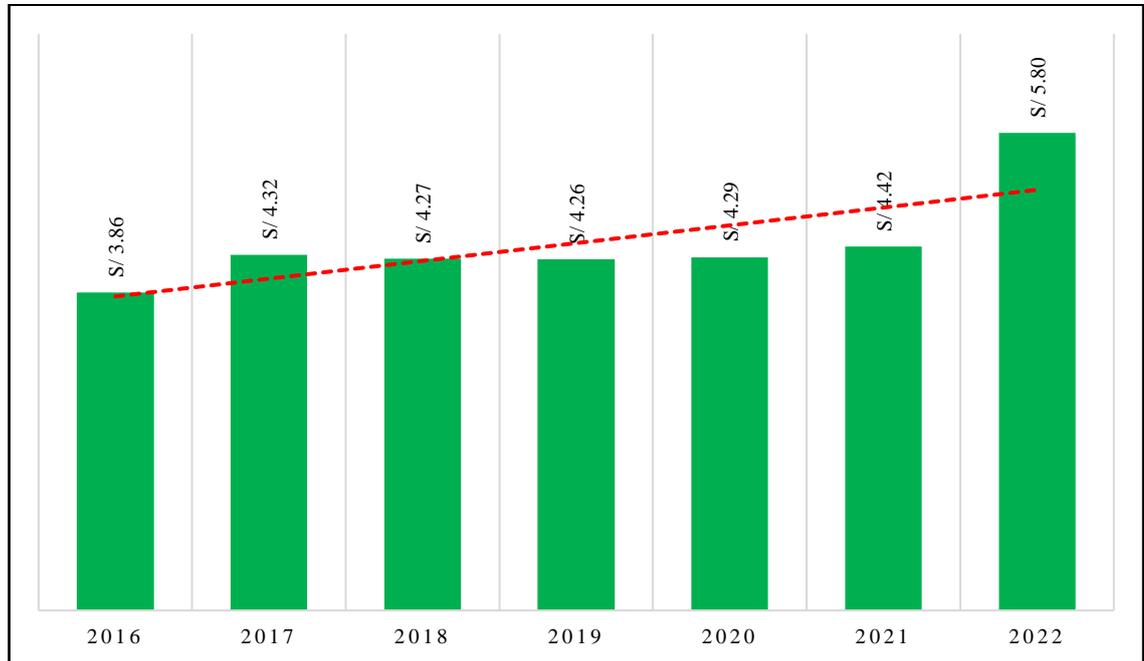
Gráfico 4.8. Evolución del precio de leche evaporada, presentación de 390 gramos, periodo 2016 – 2022.



Fuente: Elaboración propia en base a fuentes del INEI y entrevistas

Por otra parte, la leche UHT, el segundo producto más vendido de las leches industriales, también ha experimentado un aumento significativo en sus precios. En 2015, el precio promedio por litro de leche UHT rondaba los S/ 3.75 soles, y para el año 2021, se ha situado en alrededor de S/ 4.42 soles, lo que ha reflejado un incremento del 50.30% (INDECOPI, 2022). Ver gráfico 4.9.

Gráfico 4.9. Evolución del precio de 1 litro de leche entera UHT, periodo 2016 – 2022.

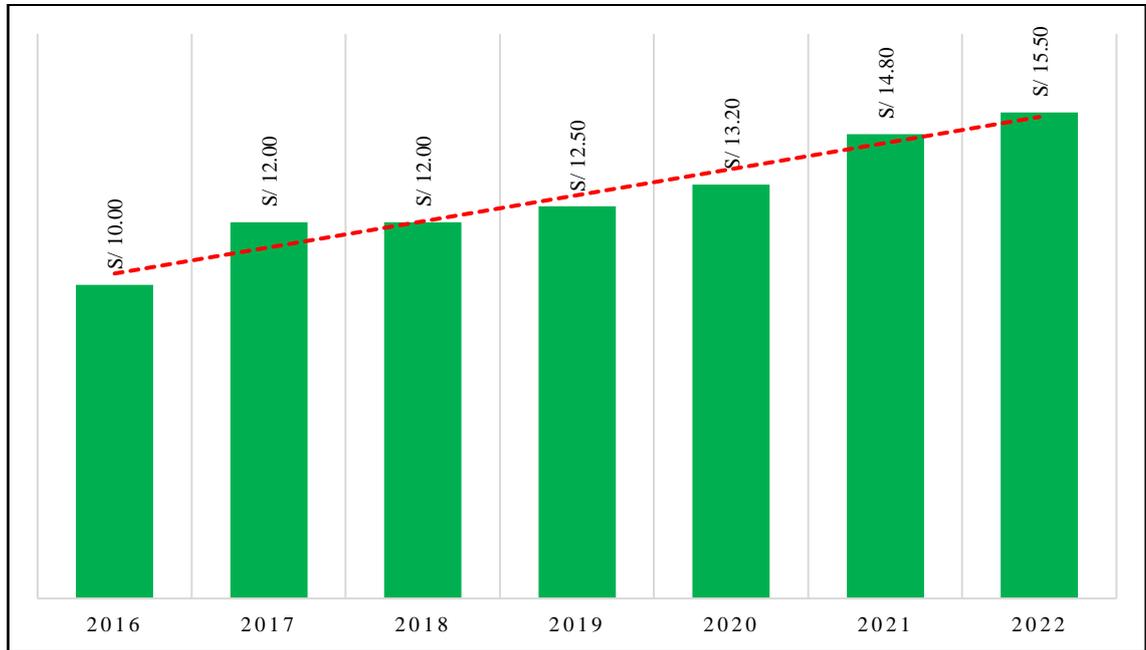


Fuente: Elaboración propia en base a fuentes del INEI y entrevistas

Así mismo, en el grupo de los derivados lácteos, el producto más vendido, el queso fresco pasteurizado, una de las variantes más consumidas en la categoría de quesos, ha evidenciado un marcado incremento en su precio. En el mercado, este producto ha pasado de costar S/ 10.00 soles por kilogramo en el 2016 a S/ 15.50 soles por kilogramo en 2022, representando un aumento del 55.00% (Benavides y Martines, entrevista personal, 2023).

Ver gráfico 4.10.

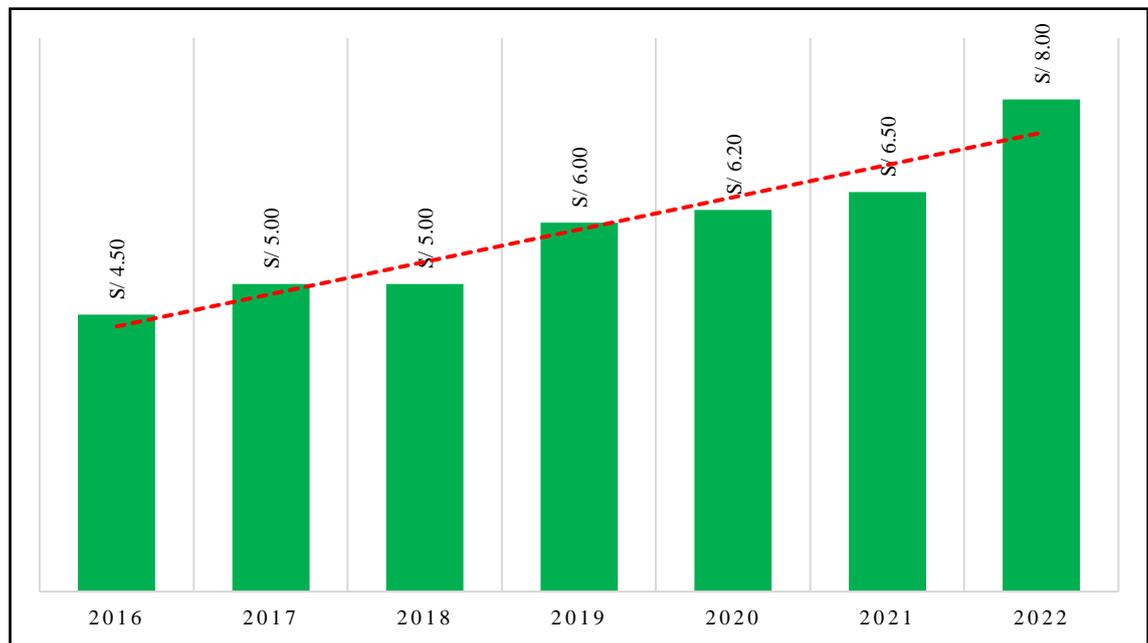
Gráfico 4.10. Evolución del precio de 1 kilogramo de queso fresco pasteurizado, periodo 2016 – 2022.



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

Por último, el yogur frutado común, uno de los productos más populares en la categoría de yogures, también ha experimentado un incremento significativo en su precio. En años pasados, específicamente en el 2016, el precio promedio por litro de yogur frutado era de S/ 4.50 soles, mientras que para el año 2022, se elevó a S/ 8.00 soles por litro, reflejando un impresionante incremento del 77.78% (Benavides y Martines, entrevista personal, 2023). Ver gráfico 4.11.

Gráfico 4.11. Evolución del precio de un litro de yogur, periodo 2016 – 2022.



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

Estos aumentos significativos en los precios de productos tan diversos como la leche evaporada, la leche UHT, el queso fresco pasteurizado y el yogur frutado entre otros productos lácteos, en contraposición a un incremento moderado en el precio promedio por kilogramo de leche cruda tal como se ha detallado anteriormente en este capítulo, plantean la posibilidad de una fijación de precios influida por el poder de mercado de las empresas de la industria láctea.

4.2.11. Análisis de la rentabilidad de la industria láctea en el SAG Lácteo Peruano

En el complejo entramado del SAG en Perú, se hilva una dinámica que plantea cuestionamientos sobre los posibles desequilibrios de poder entre las empresas de la industria láctea y los productores lecheros. Esta situación sugiere una influencia preponderante de las empresas procesadoras en la fijación de precios, generando

interrogantes sobre la distribución equitativa de beneficios y la estabilidad económica en el SAG Lácteo Peruano.

En esta compleja estructura, expertos como Cárpena y Luna (entrevista personal, 2019) establecen que la rentabilidad óptima para empresas artesanales en este ámbito debe superar el umbral del 10%, lo que añade una dimensión crítica al debate. Al examinar los indicadores financieros de las principales empresas del sector, se revela una imagen aún más esclarecedora. Por ejemplo, Leche Gloria S.A. entre el periodo del 2009 al 2020, ha mantenido un ROE promedio del 14.11%, donde ha experimentó un notable crecimiento patrimonial, pasando de S/1,170.90 millones de soles a S/1,845.90 millones de soles (Leche Gloria S.A., 2009 - 2020). Estos datos financieros resaltan una posible disparidad entre el desempeño financiero de las empresas procesadoras y los productores primarios, suscitando reflexiones sobre la influencia y posición relativa en el SAG lácteo peruano.

4.3. El Subsistema del Agronegocio Lácteo Lambayecano: Una radiografía de la producción y sus implicancias a nivel nacional

El Subsistema de Agronegocios Lácteos de Lambayeque refleja una rica diversidad productiva y una extensa red de interacciones entre actores económicos. Esta región, siendo un componente en la economía láctea nacional, alberga a miles de familias dedicadas a la cría de ganado lechero, donde se observa una amplia variedad de productores, desde pequeños hasta grandes.

Estos datos, basados en información del MIDAGRI, indican que alrededor de 19,142 familias en Lambayeque están involucradas en la cría de ganado lechero. Este contexto presenta una producción diaria estimada de aproximadamente 200,394.47 kilogramos de

leche, lo que refleja la relevancia y magnitud del sector (Cárpena, Vásquez y Luna, entrevista personal, 2022).

La interacción clave de los agentes económicos en la adquisición y procesamiento de leche cruda en Lambayeque se destaca por la presencia de actores como Leche Gloria S.A., la industria artesanal y la industria de los alfajores. Estos grupos desempeñan roles fundamentales en la recolección y transformación de la leche, abarcando una amplia gama de productos lácteos.

Por otro lado, en cuanto al uso no industrial de la leche en la región, su distribución es diversa: una parte se destina a programas sociales, como el Programa Vaso de Leche, y otro porcentaje considerable se comercializa directamente al público mediante los porongeros locales. Además, se reserva una fracción para el autoconsumo y para alimentar a terneros lactantes.

Finalmente, las perspectivas de desarrollo del Subsistema de Agronegocios Lácteos de Lambayeque, aunque actualmente muestra una participación conservadora en la oferta nacional de leche cruda, podrían cambiar con la transformación en una zona agroindustrial, proyectada con la implementación del Proyecto Olmos. Este desarrollo podría enfrentar los desafíos actuales en la producción lechera y convertir a Lambayeque en un actor relevante en el contexto nacional.

4.3.1. Estructura productiva del SSAG Láctea Lambayecana: Poder de mercado e impacto en los productores lecheros

La riqueza histórica y diversidad productiva de la región Lambayeque en la producción láctea forma parte importante en la economía regional y es un reflejo como en otras regiones, de cómo funciona la industria láctea en todo el país. Miles de familias se dedican a criar vacas lecheras en la zona, y hay diferentes tipos de productores, desde pequeños hasta grandes. Ver tabla 4.7.

Los datos del INEI (2012) muestran que alrededor de 19,258 familias (en promedio conducen una hectárea por familia) en Lambayeque se dedican a criar ganado lechero (ver tabla 4.7). Estos números nos indican la presencia de una significativa cantidad de agentes económicos dedicados a la producción lechera en la región. En total, de acuerdo con las estimaciones proporcionadas por líderes de opinión y ganaderos, mencionadas previamente, la producción diaria de leche alcanza aproximadamente los 200,394.47 kilogramos, y potencialmente más.

En ese sentido, la amplia gama de productores de leche cruda y el reducido número de empresas procesadoras en el SSAG Lácteo Lambayecano proporciona una visión integral del funcionamiento general de las transacciones entre estos actores a nivel nacional. Los desafíos, oportunidades y el modus operandi aquí presentes reflejan la dinámica general de la industria láctea del país. Por tanto, el entendimiento de la interacción entre la producción primaria y las entidades procesadoras en el SSAG Lácteo Lambayecano permitirá comprender mejor la posible existencia de poder de mercado en el sector lácteo peruano, un aspecto clave que este trabajo de investigación busca abordar a través de sus objetivos. De acuerdo con la opinión de expertos y líderes del sector, se sostiene la

existencia de este poder de mercado, el cual influye notablemente en la distribución de las cuasi rentas entre los productores lecheros.

Tabla 4.7. Distribución de las unidades productivas y vacas de los pequeños, medianos y grandes productores del SSAG lácteo lambayecano.

Estratificación del productor	Rangos de tamaño del hato	Unidades Agropecuarias	Vacas destinadas a la producción lechera
Pequeños	1 - 9 cabezas	17,257	23,158
Medianos	10 - 49 cabezas	1,885	11,836
Grandes Productores	50 a más	116	4,240
Total		19,258	39,234

Fuente: elaboración propia con datos del INEI - IV CENAGRO 2012

4.3.2. Interacciones de los actores económicos en la adquisición y procesamiento de leche cruda en el SSAG Lácteo Lambayecano

Dentro del entramado del Subsistema de Agronegocios Lácteos de Lambayeque, se establece una compleja red de interacciones entre actores económicos clave involucrados en la adquisición y procesamiento de leche cruda.

En efecto, Leche Gloria S.A., uno de los pilares fundamentales en la industria láctea, adquiere diariamente aproximadamente 90,000.00 kilogramos, a más de leche de distintos proveedores, entre ellos grandes productores, algunos medianos y una asociación en la región. Esta cantidad significativa de leche se destina principalmente a la producción de leche evaporada. Ver Tabla 4.8.

Este escenario se ve complementado por la industria artesanal, que acopia diariamente alrededor de 85,000 kilogramos de leche procedente de pequeños y medianos

productores. Este grupo está compuesto por unas 12 unidades de negocio, entre las cuales se destaca la empresa Chota Lac E.I.R.L., utilizando unos 40,000.00 kilogramos de leche diariamente en la elaboración de diversos quesos hasta yogures. Por otro lado, las otras empresas que conforman este conglomerado de la industria artesanal, tanto formales como informales, adquiriendo alrededor de 45,000.00 kilogramos de leche diariamente, para la producción de queso fresco y yogur. Ver Tabla 4.8.

Finalmente, la industria de los alfajores también ocupa un lugar en este entramado. Al igual que el sector artesanal, este grupo está liderado por San Roque S.A., quien se abastece de leche cruda proveniente de pequeños y medianos productores para utilizarla en la fabricación de alfajores. Según Martínez, funcionario de San Roque S.A., el grupo de empresas que integran la industria de los alfajores gigantes (conocidos como King Kong) adquiere alrededor de 2,994.47 kilogramos diarios de leche, siendo San Roque S.A. la empresa que realiza el mayor acopio, llegando a adquirir 2,281.50 kilogramos al día de este insumo lácteo (entrevista personal, 2021). Ver tabla 4.8.

Tabla 4.8. Destino de la producción de leche cruda en el SSAG Lácteo Lambayecano.

Unidades de Negocios		Acopio de leche fresca (kg/día)	% de participación
Gran industria	Leche Gloria S.A.	90,000.00	44.91
	Sub Total	90,000.00	44.91
Industria quesera	Chota Lac E.I.R.L.	40,000.00	19.96
	Ganadería Lambayeque SAC	10,000.00	4.99
	Tres queserías formales que acopian en promedio 5000 kilogramos diarios cada una	15,000.00	7.49
	Siete queserías informales	20,000.00	9.98
	Sub Total	85,000.00	42.42
Industria de alfajor gigante	San Roque S.A.	2,281.50	1.14
	Lambayeque Fabrica De Dulces S.R.L.	392.13	0.20
	King Kong Llampayec E.I.R.L.	106.95	0.05
	Fábrica de Dulces Finos Bruning S.A.C.	142.59	0.07
	Otros	71.30	0.04
	Sub Total	2,994.47	1.49
Programa de Vaso de Leche	Municipalidad Provincial de Chiclayo	1,800.00	0.90
	Municipalidad Distrital de Pimentel	180.00	0.09
	Municipalidad Provincial de Lambayeque	250.00	0.12
	Municipalidad Provincial de Ferreñafe	170.00	0.08
	Total	2,400.00	1.20
Poronguero	Venta al Público (Sistema de poronguero)	15,000.00	7.49
	Sub Total	15,000.00	7.49
Terneraje y Autoconsumo		5,000.00	2.50
Total		200,394.47	100.00

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

4.3.3. Destino no industrial de leche cruda en el SSAG Lácteo Lambayecano:

Programas sociales, porongueros y autoconsumo

Dentro del Subsistema de Agronegocios Lácteos de Lambayeque, una parte importante de la producción diaria de leche cruda, se destina a otros fines diferentes a lo de la industria. Aproximadamente, el 1.2% se asigna para atender el Programa Vaso de Leche implementado por los gobiernos locales, siendo una contribución clave para garantizar el suministro de alimentos nutricionales a sectores vulnerables de la población.

Por otro lado, un porcentaje significativo del 7.5% se destina a la venta directa al público a través de los porongueros locales, lo que implica una conexión directa entre los productores y los consumidores finales en la región. Estos agentes económicos venden la leche casa por casa, principalmente a aquellos hogares pertenecientes a los niveles socioeconómicos “C” y “D”; y en los mercados municipales. Ver tabla 4.8.

En este mismo contexto, un 2.50% de la producción se reserva para el autoconsumo y para la alimentación de terneros lactantes, asegurando no solo la sostenibilidad de la producción láctea local, sino también la continuidad de las generaciones futuras de ganado lechero. Ver tabla 4.8.

4.3.4. Perspectivas de desarrollo del SAG Lácteo Lambayecano: Retos y oportunidades en el contexto regional y nacional

En el contexto del Subsistema de Agronegocios Lácteos de Lambayeque, la participación de la región en la oferta nacional de leche cruda es un tanto conservador, representando un 3.31%, como se evidencia en la tabla 4.9. No obstante, esta proporción podría cambiar en el futuro, dado que se espera que Lambayeque se convierta en una zona agroindustrial

con la implementación del Proyecto Olmos. En su primera etapa, este proyecto ya ha convertido 40,000 hectáreas desérticas en áreas productivas, y se proyecta habilitar 25,000 hectáreas adicionales en una segunda etapa. Esta transformación generará abundantes subproductos agrícolas que podrían emplearse para alimentar el ganado vacuno.

Al respecto Vásquez y Livaque (entrevista personal, 2019) argumenta que la producción lechera en Lambayeque se enfrenta a problemas debido a la escasez de forraje para alimentar al ganado, así como a la limitada disponibilidad de áreas destinadas a la siembra de pasturas. No obstante, con la implementación del Proyecto Olmos, se anticipa la obtención de subproductos agrícolas que podrían servir como alimento para el ganado vacuno. Este desarrollo tiene el potencial de convertir al Subsistema de Agronegocios Lácteos de Lambayeque en un jugador muy importante en el contexto nacional.

Tabla 4.9. Producción de leche cruda según regiones.

Región	2010		2015		2021	
	Miles de toneladas	Participación (%)	Miles de toneladas	Participación (%)	Miles de toneladas	Participación (%)
Arequipa	355,013.00	21.16	335,534.00	17.63	358,697.00	16.25
Moquegua	15,262.00	0.92	15,891.00	0.83	17,974.92	0.81
Tacna	26,224.00	1.56	23,487.00	1.23	23,998.15	1.09
Cajamarca	303,449.00	18.08	345,029.00	18.13	377,869.63	17.12
La Libertad	100,618.00	5.99	125,366.00	6.59	160,701.34	7.28
Lambayeque	39,517.00	2.35	53,136.00	2.79	73,143.98	3.31
Piura	31,497.00	1.88	41,556.00	2.18	43,392.22	1.97
Lima	306,876.00	18.28	342,846.00	18.01	364,677.18	16.52
Junín	31,111.00	1.85	47,870.00	2.52	59,703.62	2.71
Ica	30,278.00	1.80	51,005.00	2.69	85,602.64	3.88
Otras regiones	438,528.00	26.13	521,456.00	27.40	641,348.75	29.06
Total Nacional	1,678,373.00	100.00	1,903.176	100.00	2,207,109.43	100.00

Fuente: Elaboración propia sobre datos del MIDAGRI y entrevistas

CAPITULO V – ANÁLISIS ESTRUCTURAL DISCRETO DE LOS ACTORES EN LA INTERFASE DE LA PRODUCCIÓN DE LECHE CRUDA E INDUSTRIA LÁCTEA EN EL SSAG LÁCTEO DE LAMBAYEQUE

5.1. Introducción

Este capítulo retoma y profundiza la exploración del Sistema de Agronegocios de Perú, iniciada previamente, centrando nuestra atención en una aproximación específica desde el SSAG Lácteo Lambayecano. Aquí avanzamos en el análisis del Ambiente Institucional, Organizacional y Tecnológico, poniendo especial énfasis en los actores de la producción primaria y en aquellos involucrados en las industrias lácteas. Empleando el Análisis Estructural Discreto, esta sección se propone ofrecer una perspectiva integral que no solo ilumina las interacciones y dependencias existentes en estos ámbitos, sino que también busca entender cómo estas dinámicas conforman y son conformadas por el contexto específico del SSAG lácteo lambayecano.

Comenzamos con el Ambiente Institucional, analizando cómo el marco normativo y legal influye tanto en la producción primaria como en las operaciones de la industria láctea. Se destaca la importancia de políticas, regulaciones e instituciones en la configuración de oportunidades y desafíos para estos actores, examinando su capacidad para influir y adaptarse a este entorno.

A continuación, el enfoque se traslada al Ambiente Organizacional. Aquí, investigamos las estructuras y dinámicas internas que dirigen a los productores primarios y a los actores de la industria láctea. Se examina cómo las prácticas organizativas, la cultura empresarial

y las estrategias de gestión inciden en su eficiencia y habilidad para responder a cambios y retos.

Finalmente, abordamos el Ambiente Tecnológico, esencial en la dinámica evolución de ambos sectores. Se explora cómo las innovaciones tecnológicas están transformando desde la producción primaria hasta el procesamiento y comercialización en la industria láctea. Discutimos la adopción e integración de tecnologías emergentes para mejorar la producción, la eficiencia y la sostenibilidad.

Este capítulo, por lo tanto, no solo se basa en la descripción del Sistema de Agronegocios proporcionada anteriormente, sino que también la enriquece significativamente. Con el Análisis Estructural Discreto, ofrecemos un análisis detallado y matizado del entorno en el que operan tanto los actores de la producción primaria como los de las industrias lácteas, enfatizando los aspectos institucionales, organizacionales y tecnológicos que son fundamentales para su operación y estrategia.

5.2. Análisis del ambiente institucional

Desde los años 90, la legislación peruana ha promovido un modelo de economía abierta en el Subsistema Agronegocio Lácteo de Lambayeque y a nivel nacional, caracterizado por la ausencia de barreras para la entrada de inversores y, específicamente en el sector lácteo, por la libertad de asociación. Este enfoque liberal ha generado efectos notables en diversos sectores, destacándose su influencia en el ámbito lácteo lambayecano.

Para dilucidar el alcance de estos cambios, resulta crucial examinar el ambiente institucional, prestando especial atención tanto a los productores primarios como a las entidades industriales lácteas. Este análisis permite identificar con precisión el modo en que las políticas de apertura económica han afectado las interacciones entre estos actores fundamentales, moldeando el escenario actual del sector lácteo en Lambayeque y, por extensión, en el Perú.

Se procede a explorar el entorno institucional del Subsistema Lácteo en la región de Lambayeque y, por ende, en el Perú, considerando:

a. Decreto Supremo No 016-91-AG

Este decreto ley fue implementado en el año de 1991 durante el gobierno del Ingeniero Alberto Fujimori, estableciéndose el Sistema de Derecho Específico con el fin de gravar el 25% del ad-valoren CIF a ciertos productos agropecuarios importados, entre los cuales figuraban lácteos como Leche Entera en Polvo (LEP), Leche Descremada en Polvo (LDP) y Grasa Anhidra Láctea (GAL), y así limitar la importación para favorecer a la producción primaria nacional.

El cumplimiento de esta ley fue alto, impactando positivamente en el poder de negociación de los productores frente a los industriales, ya que la política empujó a la gran industria a comprar mayor cantidad de leche del productor nacional e importando cantidades muy bajas de insumos lácteos. Es decir, esta política impactó directamente en el mercado entre el productor de leche e industria, mejorando en cierto grado la posición del productor frente a la industria caracterizada por una posición dominante.

b. Decreto Legislativo No 653: Ley de Promoción de las Inversiones en el Sector Agrario

Esta ley se aprobó mediante D.L No 653 en el año de 1991, con el propósito de incentivar la explotación lechera, donde se establecieron restricciones al uso de insumos lácteos importados para reconstitución o recombinación. Esta norma dentro de sus disposiciones complementarias, con fines de promoción y desarrollo de la ganadería lechera y protección al consumidor, estableció que la libre importación por cualquier persona natural o jurídica de leche en polvo, grasa anhidra y demás insumos lácteos, queda sujeto a la única limitación de que dichos productos no podrán ser usados en procesos de reconstitución y recombinación para la elaboración de leches en estado líquido, quesos, mantequilla y productos similares de consumo humano directo.

El cumplimiento alto de esta ley trajo como consecuencia que los industriales del SSAG en estudio, tuvieran una mayor necesidad de comprar más cantidad de leche de los productores lecheros nacionales, de esta manera fortaleciéndose el poder de negociación de dichos actores, es decir similar a la política descrita anteriormente. En ese sentido, esta política impactó directamente en el mercado entre el productor de leche e industria, mejorando en cierto grado la posición de los productores frente a la industria que se ha caracterizada por una posición dominante.

Al respecto, Villanueva, E. ex colaborador de Leche Gloria S.A. (entrevista personal, 2019), afirma que ***“como consecuencia de la política mencionada, las empresas industriales se vieron obligadas a implementar nuevos canales de abastecimiento; por ejemplo, organizando centros de acopio a lo largo y ancho del todo el territorio peruano, en el que incluían micro acopios con productores en algunos casos, y en otros***

casos solo con intermediarios”. Pedraza plantea entonces que esta política benefició la posición de los productores en el mercado con las industrias, ya que no había ninguna limitación plasmada en la recepción, si la leche era de buena calidad o si procedía de un productor pequeño, mediano o grande en su rendimiento, o si esta pertenecía a una asociación o colectivo específico.

c. Decreto Supremo No 115-2001-EF

En el año 2001 se implementó el *Decreto Supremo No 115-2001-EF* con foco en la protección de la producción primaria de leche. Esta política estableció un nuevo mecanismo complementario de protección, denominado Sistema Peruano de Franja de Precios (SPFP), con el objetivo de evitar el impacto negativo de la volatilidad de los precios de las importaciones.

Al igual que las dos leyes antes mencionadas, los productores lecheros del SSAG lácteo de Lambayeque se beneficiaron de esta política, ya que reforzó su poder de negociación frente la industria. Las restricciones de las importaciones de insumos lácteos, condujeron aún más a la industria láctea del SSAG a tener una necesidad de comprar leche al productor lechero nacional en vez de importar.

d. Tratado de Libre Comercio Perú - Estados Unidos

En el año 2006, Estados Unidos y el Perú firmaron un tratado de libre comercio, que entró en vigencia el 1 de febrero del 2009 mediante D.S. No 009-2009-MINCETUR, considerando la eliminación escalonada del arancel ad-valorem, específico y mixto, además de cuotas y aranceles dentro de cada cuota hasta el 2023 para varios productos

que incluye a los lácteos, puesto que, a partir de esa fecha en adelante, el tratado contempla que no habrá ningún tipo de restricción a la importación de dichos productos.

El cumplimiento de este tratado ha sido alto por parte de los industriales del SSAG en estudio, importando sobre todo leche en polvo y otros insumos lácteos; en este sentido son estos actores los que más se han beneficiado, logrando una reducción significativa en sus costos y obteniendo mayor poder de negociación frente a los productores lecheros.

e. Decreto Supremo No 034-2008-AG

A través del D.S. No 034-2008-AG se aprueba el Reglamento de la Ley de Inocuidad de los Alimentos en Perú, un componente crucial del marco regulatorio, tiene implicaciones significativas tanto para las empresas de la industria láctea como para los productores lecheros. Esta normativa garantiza a los consumidores el derecho a alimentos seguros e impone a los proveedores la responsabilidad directa de asegurar la inocuidad de los alimentos y piensos que suministran. Este mandato abarca desde el cumplimiento de normativas sanitarias hasta la implementación de prácticas de higiene adecuadas.

La ley establece un sistema de vigilancia sanitaria integral que abarca toda la cadena alimentaria, desde la producción y procesamiento primario hasta los alimentos elaborados industrialmente. El Servicio Nacional de Sanidad Animal [SENASA] supervisa la inocuidad de los alimentos de origen agropecuario, mientras que el Ministerio de Salud, a través de la Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria [DIGESA], se encarga de los alimentos procesados. Además, los Gobiernos Locales juegan un papel vital en la vigilancia sanitaria de los alimentos en sus respectivas jurisdicciones.

Sin embargo, esta regulación plantea desafíos particulares para los productores lecheros más pequeños. Aunque las disposiciones buscan garantizar altos estándares de calidad e inocuidad, cumplir con ellas puede ser más difícil para los productores de menor escala en comparación con las grandes empresas lácteas. Estas últimas, con mayores recursos y capacidades, pueden adaptarse más fácilmente a las exigencias regulatorias, mientras que los productores lecheros pequeños podrían enfrentar dificultades para cumplir con las mismas normas (Cárpena, entrevista personal, 2019).

Además, el reglamento establece un sistema de sanciones para el incumplimiento de las normas de inocuidad, lo que podría tener un impacto más severo en los productores lecheros pequeños (Cárpena, entrevista personal, 2019). Las infracciones pueden variar desde la no conformidad con las condiciones sanitarias hasta la falta de veracidad en la documentación sanitaria, y las sanciones pueden incluir la suspensión de actividades y medidas sanitarias de seguridad.

En conjunto, este marco regulatorio, aunque esencial para proteger la salud pública y garantizar alimentos seguros para los consumidores, puede crear un campo de juego desigual en la industria láctea. Las grandes empresas pueden beneficiarse de su capacidad para cumplir con las regulaciones más fácilmente, mientras que los productores lecheros más pequeños pueden encontrar obstáculos significativos para mantener su competitividad en el mercado (Cárpena, entrevista personal, 2019).

f. Decreto Supremo No 038-2008-EF

A partir del año 2006, en el segundo gobierno de Alan García, el ambiente institucional empezó a cambiar con fuerte impacto en el mercado del productor lechero y la industria.

En el año 2008 se aprobó el D.S. No 038-2008-EF, el cual contempló eliminar el arancel ad-valoren que se aprobó en el D.S. No 016-91-AG antes mencionado, para todo producto lácteo que ingresaba al país. Entonces, a partir de este año, las diferentes empresas de la industria láctea tuvieron luz verde para importar los diferentes insumos lácteos a 0 % de arancel ad-valoren; generándose efectos negativos en el poder de negociación y/o posición en el mercado de productores de leche frente a los industriales. Esto se fundamenta en que los industriales empezaron a dejar de comprar leche de muchos productores y empezaron a abastecerse de insumos lácteos importados por el bajo costo, lo que les permitía disminuir costos de producción.

g. Tratado de Libre Comercio Perú – Unión Europea

En el año 2013, el gobierno peruano también firmó el *Tratado de Libre Comercio Perú – Unión Europea* mediante el D. S No 002-2013-MINCETUR, en el que se han establecido beneficios arancelarios para el intercambio comercial de diversas mercancías, dentro las cuales se encuentran los productos lácteos.

El cumplimiento de este tratado ha sido alto, sobre todo en la importación de leche en polvo y otros insumos por parte de los industriales de SSAG en estudio, beneficiándose y afectando a los productores lecheros; es decir, esta situación ha influido a que se forme un poder de mercado para la industria, ya que las industrias prefieren importar leche en polvo y así disminuir sus costos de producción, dejando de comprar o de necesitar el abastecimiento de leche fresca de los productores del SSAG.

h. Decreto Legislativo No 1035

En mayo del 2017, a través del presente decreto se eliminó la décimo quinta disposición complementaria del D.L No 653, cesando así las restricciones respecto al uso de insumos lácteos importados para reconstitución o recombinación en la producción de productos industriales en Perú. De manera similar a la política anterior descrita, el impacto fue negativo para los productores frente al industrial o, dicho de otra manera, esta política ha influido para que se forme un poder de mercado por parte de las industrias frente a los productores. Los industriales empezaron a importar grandes cantidades de los insumos lácteos para bajar costos de producción, dejando de comprar cantidades importantes de leche al productor y/o teniendo más poder para establecer condiciones en el mercado.

Luna, M., líder de opinión y productor lechero (entrevista personal, 2019), indica que el gobierno peruano con esta política y la anterior generó una crisis para la producción primaria de leche, teniendo en cuenta que la actividad es desarrollada por pequeños productores con altos niveles de pobreza, baja productividad, bajos ingresos y nula capacidad para desarrollar acciones colectivas.

Grandes, T., líder de opinión. Colaborador en el MIDAGRI (entrevista personal, 2020), al respecto agrega que estas reformas se disfrazaron bajo el so pretexto de incentivar la inversión privada, puesto que, a su manera de entender, el trasfondo real y verdadero ha sido intereses personales, a cambio de promover el comercio sin fronteras con escasas o nulas restricciones; sometiéndolo al productor nacional a una posición totalmente desfavorable frente a la gran industria láctea.

Según León (2021), como consecuencia del cumplimiento de esta política y la anterior, las importaciones de insumos lácteos para la industria, a partir del 2008, han tenido un crecimiento sustancial, mientras que la producción de leche por parte de los actores primarios del SSAG en estudio ha venido sufriendo una desaceleración significativa.

i. Decreto Supremo No 007-2017-MINAGRI

En 2017, durante el mandato del Dr. Pedro Pablo Kuczynski, se promulgó en Perú un decreto ley crucial para el sector lácteo, que estableció un reglamento para la producción de leche y productos lácteos. Aunque este reglamento definió estándares de producción, también generó un malestar significativo en el sector, afectando tanto a productores primarios como a la industria MYPE. Los requerimientos impuestos, aunque diseñados para garantizar la calidad, han resultado ser un obstáculo insuperable para muchos productores que no cuentan con los recursos necesarios para su cumplimiento, creando así un escenario que favorece a las grandes industrias lácteas en detrimento de los productores lecheros más pequeños.

Carpena, C., socio de Perú Leche y reconocido líder de opinión en el sector (entrevista personal, 2019), señala que la mayoría de los ganaderos que no abastecen directamente a la gran industria son pequeños productores marginados por este reglamento. Requisitos como el tratamiento de fluentes, líneas de inoxidable y la cadena de frío, son inalcanzables para ellos. En una línea similar, Cárdenas (2019), vocero de la Asociación de Ganaderos Lecheros del Perú [AGALEP], critica que los productos de la gran industria, particularmente la leche evaporada, a menudo no cumplen con los estándares de composición y elaboración adecuados.

Cabe destacar, que dicho decreto especifica detalladamente la definición ⁽¹¹⁾ y características que debe tener la leche cruda y sus derivados, incluyendo criterios para residuos de plaguicidas, medicamentos veterinarios y contaminantes, según lo establecido por la normativa sanitaria nacional y el Codex Alimentarius. Además, establece las especificaciones fisicoquímicas y sanitarias de la leche cruda (ver tabla 5.1 y 5.2), resaltando la importancia de la calidad sanitaria e inocuidad según los estándares del Ministerio de Salud.

Tabla 5.1. Especificaciones fisicoquímicas de la leche cruda.

Características	Unidad	Especificaciones	
		Mínimo	Máximo
Densidad a 15°C	g/ml	1.02996	1,0340
Materia grasa láctea	g/100g	3.2	-
Acidez titulable, como ácido láctico	g/100g	0.13	0.17
Ceniza	g/100g	-	0.7
Extracto seco (sólidos totales)	g/100g	11.40	-
Extracto seco magro (sólidos no grasos)	g/100g	8.20	-
Caseína en la proteína láctea	g/100g	Proporción natural entre la caseína y la proteína	

Fuente: Decreto Supremo No 007 – 2017 – MINAGRI

Tabla 5.2. Especificaciones microbiológicas de la leche cruda.

Agente microbiano	Unidad	Límite por ml	
		Mínimo	Máximo
Aeróbicos mesófilos	UFC/ml	5×10^5	10^6
Coliformes	UFC/ml	10^2	10^3

Fuente: Decreto Supremo No 007 – 2017 – MINAGRI

¹¹ Es la secreción mamaria normal de animales lecheros sanos, obtenida mediante uno o más ordeños, sin ningún tipo de adición o extracción, destinada al consumo en forma de leche líquida o a elaboración ulterior.

Sin embargo, esta normativa, aunque creada con buenas intenciones, ha generado un entorno donde las grandes empresas lácteas tienen una ventaja significativa sobre los productores más pequeños. Estas empresas, con mayores recursos y capacidad para cumplir con las regulaciones, pueden ejercer un control y una influencia considerable en el mercado. En contraste, los productores más pequeños se enfrentan a desafíos significativos para cumplir con estos estándares, lo que pone en peligro su viabilidad y competitividad en el mercado (Livaque, entrevista personal 2023).

Este desequilibrio en el poder de mercado, exacerbado por tal decreto ley, pone en relieve la necesidad de una legislación que considere el impacto en todos los actores del sector lácteo. Es decir, buscar un equilibrio entre la garantía de calidad y la sostenibilidad de los productores de menor escala, evitando así reforzar inadvertidamente las desigualdades existentes en el poder de mercado (Carpena, entrevista personal, 2019).

j. Ley Antimonopolio: Ley No 31112

En el contexto del Subsistema de Agronegocio Lácteo Lambayecano, la implementación de la ley antimonopolio en 2021 representa un hito significativo, no solo para este subsistema específico sino para todos los que integran el Sistema de Agronegocio Lácteo del Perú. Este paso significativo en la regulación del poder de mercado y la competencia en sectores cruciales como la industria láctea, motivado en parte por un informe del Banco Mundial de 2021 sobre la alta concentración de mercados en Perú, ha sido esencial para el fomento de un entorno competitivo equitativo en el sector.

Sin embargo, como enfatiza Livaque (entrevista personal, 2023), “...*aunque la ley antimonopolio existe ya, la influencia de lobbies poderosos en el poder legislativo ha resultado en una aplicación tibia de la misma*”. Esta situación plantea retos significativos para su efectividad, lo que subraya la necesidad de un compromiso más firme para garantizar una competencia justa y beneficiosa tanto para los productores como para los consumidores.

La ley antimonopolio es fundamental para comprender y mejorar el ambiente institucional en el que opera el SSAG Lácteo Lambayecano. Regula operaciones críticas como fusiones, adquisiciones y joint ventures⁽¹²⁾, determinantes en la configuración del entorno competitivo del sector lácteo a nivel nacional. Define con precisión los términos de “agentes económicos” y “control”, brindando herramientas para analizar situaciones de poder de mercado y estructuras de mercado en la industria láctea. Además, distingue entre crecimiento empresarial legítimo y prácticas anticompetitivas, y establece umbrales para el control previo de operaciones de concentración.

La evaluación de estas operaciones incluye factores clave como la estructura del mercado, las barreras de entrada y el poder económico de las empresas. La ley también

¹² Un “joint venture” es una alianza estratégica donde dos o más partes, generalmente empresas, colaboran en un proyecto o negocio específico. Cada parte aporta recursos y habilidades, compartiendo riesgos y beneficios. Esta colaboración es usualmente temporal y mantiene la independencia legal de las empresas fuera del joint venture. Su objetivo es combinar fortalezas para alcanzar un propósito común, como entrar en nuevos mercados o desarrollar productos innovadores. En el contexto de la Ley Antimonopolio y el análisis del mercado, los joint ventures son significativos porque pueden alterar la dinámica del mercado, influir en la competencia y afectar la estructura del mercado, dependiendo de la naturaleza del joint venture y los sectores de mercado de los participantes.

contempla eficiencias económicas y permite a los agentes económicos proponer compromisos para atenuar los efectos anticompetitivos, relevante en fusiones o adquisiciones en el sector lácteo.

A continuación, se presentan los criterios establecidos por la legislación antimonopolio que permiten identificar conductas anticompetitivas en el sector. Esto incluye los límites establecidos para la revisión previa de operaciones de concentración empresarial y su interacción con el Rendimiento sobre el Capital (ROE, por sus siglas en inglés):

- Contexto de la Ley No 31112

La Ley No 31112 establece umbrales numéricos específicos basados en el valor de ventas, ingresos brutos anuales o valor de activos para determinar la necesidad de un control previo de operaciones de concentración empresarial. Este marco es crucial para identificar situaciones donde una operación podría impactar significativamente la competencia en el mercado.

- Relación con el ROE

El retorno sobre el patrimonio (ROE) de las empresas se convierte en un indicador relevante en este análisis. Un ROE alto refleja una fortaleza financiera que, combinada con un alto valor de ventas o activos, podría indicar una posición dominante en el mercado y requerir un análisis bajo la ley.

- Evaluación de la concentración de mercado y efectos anticompetitivos

Estructura del mercado: En este caso se observa la distribución del mercado entre actores, evaluando cómo su cuota de mercado afecta la competencia.

Barreras de entrada para nuevos competidores: Se examina la presencia de barreras que impiden la entrada de nuevos competidores en el mercado, considerando desde requisitos de capital hasta acceso a canales de distribución.

Poder económico y financiero de las empresas: En esta sección, se analiza la capacidad de empresas para influir en los precios y controlar los canales de distribución, evaluando su impacto en la competencia del mercado.

k. Decreto Supremo No 004-2022-MIDAGRI

El Decreto Supremo modifica el Reglamento de la Leche y Productos Lácteos, originalmente aprobado por el Decreto Supremo No 007-2017-MINAGRI, para mejorar los estándares de producción en el sector lácteo peruano. Este cambio se hizo con el propósito de establecer condiciones para la elaboración de productos etiquetados como “leche”, “producto lácteo” o “leche evaporada”.

Según la nueva norma, para la elaboración de estos productos no se deben utilizar insumos como leche en polvo, grasa anhidra, u otros aditivos que no sean parte de la leche fresca natural. No obstante, estos cambios en el reglamento de la producción de leche y productos derivados, en el mediano plazo va enfrentar retos para beneficiar equitativamente a todos los actores del mercado (Livaque, entrevista personal 2023).

Cabe destacar que la intención del Decreto Supremo No 004-2022-MIDAGRI, es de asegurar la calidad e inocuidad alimentaria, no obstante, enfrenta un dilema crítico. A pesar de su intención de beneficiar a todos los actores del sector, su implementación tendría a favorecer a las grandes empresas de la industria láctea, que se adaptan más fácilmente a los nuevos requerimientos regulatorios. Esta situación podría perpetuar y

profundizar las desigualdades existentes en el mercado, en lugar de promover un equilibrio justo entre los distintos actores involucrados (Díaz, entrevista personal, 2023).

La aplicación de dicha norma, según Livaque tal vez reforzaría inadvertidamente el poder de mercado de las grandes empresas de la industria láctea, ya que habría la posibilidad de imponer más requisitos que los productores encontrarían cada vez más difíciles de cumplir. Esto limitaría su capacidad para competir y negociar precios justos, afectando negativamente su apropiación de cuasi rentas (entrevista personal, 2023).

La situación sugiere la importancia de adoptar medidas complementarias que faciliten la adaptación de los pequeños y medianos productores a las nuevas regulaciones, incluyendo asistencia técnica, financiera y acceso a tecnologías que les permitan mejorar sus prácticas de producción y cumplir con los estándares de calidad e inocuidad sin comprometer su viabilidad económica (Díaz, entrevista personal 2023).

Concluyendo, el Decreto Supremo No 004-2022-MIDAGRI representa un avance hacia la modernización y el aseguramiento de la calidad en el sector lácteo peruano. Sin embargo, es crucial abordar los desafíos relacionados con la capacidad de los productores más pequeños y medianos para cumplir con las nuevas regulaciones. Se hace necesario explorar estrategias y políticas públicas que mitiguen los riesgos de agravar las desigualdades existentes en el poder de mercado, alineando el decreto con los objetivos de promover una competitividad inclusiva y sostenible en el sector (Díaz, entrevista personal, 2023).

1. Aplicación del Código Civil en el Sector Lácteo Peruano: Desafíos y Realidades

En el dinámico sector lácteo SSAG Lácteo Lambayecano, la aplicación práctica de los principios legales del Código Civil, especialmente aquellos relacionados con la equidad y la buena fe, enfrenta desafíos notables. El Artículo 1362 del Código Civil del Perú establece la expectativa de transacciones justas y equitativas, donde la equidad se interpreta como un trato justo entre las partes, evitando que una de ellas obtenga una ventaja desproporcionada sobre la otra, y la buena fe se manifiesta a través de la honestidad y sinceridad en todas las etapas de las negociaciones y la ejecución de los contratos.

Sin embargo, esta idealización legal a menudo se encuentra en desacuerdo con la realidad del mercado. Villanueva (entrevista personal, 2019), ex colaborador de Leche Gloria S.A., señala cómo los productores lecheros frecuentemente se ven sometidos a condiciones unilateralmente impuestas por grandes empresas lácteas. Esta situación resalta un desequilibrio en las relaciones de poder y una aplicación desigual de los principios de equidad y buena fe, afectando desproporcionadamente a los productores más pequeños.

Asimismo, el Artículo 947 del Código Civil, centrado en la transferencia de propiedad a través de contratos, exige un acuerdo claro en cuanto al objeto y precio para la validez de una transacción. Sin embargo, Vásquez (entrevista personal, 2019), líder de opinión en el sector, observa que, en el sector lácteo, la práctica común de acuerdos verbales y la falta de documentación formal crean una ambigüedad en la transferencia de propiedad, dejando a los productores más pequeños en una clara desventaja y con escasa capacidad de negociación.

Además, la ausencia de contratos formalizados, en contradicción con los requisitos legales de claridad y formalidad, expone a los productores a una situación de vulnerabilidad. Toda vez que, a falta de la formalización legal, deja a los productores susceptibles a cambios impredecibles en los términos de venta, no solo privándoles de protección legal en caso de disputas; si no que su situación se ve agravada por la falta de mecanismos claros y accesibles para la resolución de disputas (Grandes, entrevista personal, 2020).

En efecto, aunque los Artículos 1305 y siguientes del Código Civil del Perú establecen la mediación y el arbitraje como métodos válidos para la resolución de conflictos, estos mecanismos en la práctica no se aplican en el sector lácteo. Según Luna (entrevista personal, 2019), un experto reconocido en el ámbito lácteo, los productores lecheros, que a menudo enfrentan limitaciones de recursos, se encuentran prácticamente excluidos de estos procesos de resolución. En la realidad del sector, marcada por transacciones frecuentemente informales, estos métodos formales de resolución de conflictos no se utilizan, lo que conduce a un panorama donde las disputas tienden a resolverse de manera inequitativa. Este desequilibrio favorece habitualmente a las empresas más grandes, que disponen de más recursos y capacidad de influencia.

Finalmente, como una medida para mitigar estos desequilibrios, se hace imprescindible fomentar la formalización de contratos que reflejen adecuadamente los principios de buena fe y equidad. Rivas (entrevista personal, 2023) aboga por la implementación de mecanismos independientes para la evaluación de la calidad de la leche, lo cual aseguraría evaluaciones objetivas y justas, contribuyendo a una remuneración más justa y equitativa

para los productores. Estos mecanismos, operando independientemente de las grandes corporaciones lácteas, serían fundamentales para mejorar la equidad en el sector.

5.3. Análisis del ambiente organizacional

Este segmento del estudio se sumerge en el Ambiente Organizacional del Subsistema de Agronegocios Lácteo de Lambayeque, un reflejo distintivo de las tendencias observadas en el Sistema de Agronegocios Lácteo de Perú, tal como se analizó en el capítulo anterior. Este ambiente se caracteriza por una notable disparidad en la distribución de actores: un total estimado de 19,142 productores de leche, que varían desde pequeños a medianos y 116 grandes (conforme se detalla en la Tabla 4.7), frente a apenas 18 industrias que abarcan la producción de leche evaporada, quesos, alfajores gigantes, entre otros productos (ver Tabla 4.8).

Una peculiaridad de este ambiente es la presencia de un monopsonio en el mercado de leche evaporada, donde numerosos productores se encuentran con un único comprador dominante, Leche Gloria S.A., un hecho que resalta la particular dinámica del mercado. Similarmente, en la producción de quesos y alfajores gigantes, se observa un patrón de muchos productores frente a un limitado número de industrias compradoras.

Este análisis del ambiente organizacional, enfocado en las áreas de producción primaria e industria, es crucial para entender la dinámica y las estrategias de estos actores dentro del subsistema lácteo. Al examinar estas características, ganamos una comprensión más profunda de cómo las estructuras organizativas, los procesos internos y las interacciones entre los distintos actores configuran el funcionamiento y el éxito en el sector lácteo de

Lambayeque, un componente esencial del amplio panorama del Sistema de Agronegocios de Perú.

a. Productores lácteos

Los actores de la producción primaria del SSAG lácteo de Lambayeque, al igual que el SAG Lácteo Peruano, se han caracterizado por su baja capacidad organizativa, y por estar constituidos en Unidades Agropecuarias integradas por pequeños productores (menores a 10 cabezas de ganado), medianos (entre 10 y 50 cabezas de ganado) y grandes productores (mayor a 50 cabezas de ganado) (MINAGRI, 2017).

Pequeños y medianos productores lácteos

Según el MINAGRI (2017), los pequeños y medianos productores son agentes económicos que se han tipificados por su alta informalidad, atonicidad e incapacidad para desarrollar economía de escala; dado que no cuentan con la fortaleza económica ni tampoco hay el interés en conducir sus emprendimientos de manera empresarial. Cabe mencionar, que han formado algunas asociaciones de productores.

A este respecto Barrenechea, J (entrevista personal, 2019), funcionario de la Empresa Leche Gloria S.A., indica que muchos o la mayoría de los productores en el Perú, y por ende de la región Lambayeque, se han caracterizado por no apreciar a esta actividad desde un punto de vista empresarial. ***“Sus características son la informalidad y demás factores conjugados que han perfilado una actividad netamente de subsistencia, en la que muchas de las familias se dedican a esta actividad para complementar a otras actividades económicas y así lograr sostener la unidad económica familiar”.***

Cabe destacar que antes del año 2010 estos productores formaban parte de los principales proveedores de las industrias lácteas; en los siguientes años se han convertido en principales proveedores de las empresas que se dedican a la industrialización artesanal de la leche fresca en quesos y alfajor gigante conocido como King Kong (MINAGRI, 2017).

Según el Instituto Nacional de Investigación y Estadística (2012), en el último CENAGRO, estos actores representan entre 89.61% y 9.79% de pequeños y medianos productores leche, con 59.03% y 30.17% de vacas destinadas a la producción respectivamente. Ver tabla 4.7

Grandes productores

En el SSAG Lácteo Lambayecano, los grandes productores, también conocidos como productores comerciales, desempeñan un papel fundamental en el suministro de la industria láctea. Aunque representan solo el 0,60% del total de Unidades Agropecuarias (Ver tabla 4.7), su impacto en la producción total es notablemente alto, destacándose por su eficiencia y rentabilidad. Estos productores, que manejan hatos superiores a las 50 cabezas de ganado, han establecido unidades de negocio formalizadas y se han posicionado como proveedores clave de la industria láctea regional.

La capacidad de estos grandes productores para adaptarse a las exigencias del mercado, evidenciada en un retorno sobre el capital (ROE) aproximado del 5% (ver tabla 4.4). Esta eficiencia se alcanza no solo a través de inversiones constantes en activos específicos como ganado de alta producción, salas de ordeño avanzadas, maquinaria especializada y equipos de frío, sino también mediante la integración de prácticas agrícolas y ganaderas. Este enfoque holístico incluye la siembra de cultivos como la alfalfa, que desempeña un doble papel: optimizar la calidad del suelo para la siembra de otros cultivos y

proporcionar un alimento nutritivo para el ganado. Al diversificar sus actividades, estos grandes productores no solo mejoran la eficiencia de su producción láctea, sino que también fortalecen su posición en el mercado agrícola, creando un modelo de negocio más resiliente y sustentable.

Esta estructura de producción concentrada en manos de unos pocos grandes productores, si bien les confiere ventajas en términos de economías de escala, también plantea interrogantes sobre la estructura del mercado y la distribución de la cuasi renta. La política de precios de la industria láctea, caracterizada por un diferencial mínimo por calidad, limita los incentivos para mejorar la calidad de la leche. No obstante, según Cárpena (entrevista personal, 2019), estos grandes productores logran mantener su rentabilidad y optimizar ingresos, al enfocarse en incrementar tanto la cantidad como la calidad de la producción; aunque el margen de ganancia por kilogramo de leche puede ser bajo, para estos agentes económico, la escala de su producción compensa este factor, permitiéndoles sostener y ampliar sus operaciones de manera eficaz y rentable (Luna, entrevista personal, 2019).

b. Industriales

En el SSAG Lácteo de Lambayeque básicamente se distinguen tres grupos de empresas destinadas a la compra de leche fresca y su posterior industrialización. En primer lugar, la gran industria que está conformada por Leche Gloria S.A., en segundo lugar, el conglomerado de empresas que conforman la industria artesanal quesera y finalmente la industria artesanal de alfajor gigante.

Leche Gloria S.A.

En Lambayeque, a raíz de la salida de Nestlé en el año 2017, Leche Gloria S.A. viene operando como única empresa en representación de la gran industria. Como es de conocimiento público, su política basada en economía de escala, han hecho de esta empresa, de momento, ser la más poderosa en el sector lácteo peruano.

Este logro ha sido alcanzado gracias a gran inversión y diversificación comercial. Leche Gloria S.A. es un conglomerado de empresas de capitales peruanos con negocios presentes también en Bolivia, Colombia, Ecuador, Argentina, Puerto Rico, Uruguay y Chile. Como grupo, no solamente está dentro del sector lácteo y alimentos; sino que también está focalizada en otras industrias, como la cementera, papelera, agroindustria, transporte y servicios (Leche Gloria S.A., 2021).

La compañía cuenta con más de 75 años en Perú y es la única que está integrada verticalmente y horizontalmente en todas las fases del sistema, cotiza en la Bolsa de Valores de Lima [BVL] (2021). En efecto, cuenta con la mayor inversión en plantas de enfriamiento para el acondicionamiento y procesamiento de leche, que están distribuidos en el norte, centro y sur del país. Así mismo cuenta con el mayor sistema de recolección de leche fresca y la mayor empresa distribuidora de productos terminados, donde no es preponderante la producción primaria (Leche Gloria S.A., 2021).

Cabe resaltar que en el SSAG lácteo de Lambayeque, de todas las empresas procesadoras de leche, es la única empresa que cuenta con una planta de acopio de mayor capacidad (que le permite acopiar un promedio de 90 mil kilogramos de leche diario), así como la única empresa en importar y exportar productos lácteos. Además, de proveerse

fundamentalmente de los ganaderos comerciales, cierto grupo de medianos productores (que aún mantiene) y de algunos acopiadores y asociaciones. Entre la línea de lácteos, Leche Gloria S.A. viene produciendo productos industriales para el consumo interno y externo, como leche evaporada, leche UHT, leche en polvo instantánea, mezclas lácteas, yogurt, quesos, mantequilla, leche condensada, crema de leche, manjar blanco y base de helados, lo cual son distribuidos al mercado interno e internacional (Leche Gloria S.A., 2021).

Leche Gloria S.A. no solo se abastece del productor nacional de leche (19 mil productores que le abastecen alrededor de 1.8 a 2 millones de kilogramos diarios), tal como se mencionó en el capítulo anterior, sino también de proveedores internacionales. En ese sentido, viene importando esencialmente leche en polvo de países como Estados Unidos, Nueva Zelanda y Bolivia (Leche Gloria S.A., 2021 y MINAGRI, 2018).

Conglomerado de empresas queseras

La industria artesanal quesera del SSAG en estudio se ha caracterizado por su alta informalidad y por estar conformada por pequeñas unidades económicas productivas como Ganadería Lambayeque S.A.C., tres queserías formales y emprendimientos informales, excepto Chotalac E.I.R.L. que está en otra dimensión, y por el cual tendremos una mención especial.

Todas estas empresas procesan alrededor de 85 mil kilogramos diarios (ver tabla 4.8) para producir quesos y yogurt, y luego ser distribuidos en los mercados de abasto de la región y zonas donde se desarrollan la explotación lechera (cercado de Chiclayo, Batan Grande, Mocupe, Chongoyape entre otros lugares). No obstante, este conglomerado de empresas

viene abasteciéndose de leche fresca, ya sea directamente o indirectamente (intermediarios) de los pequeños y medianos productores.

Chotalac E.I.R.L.

Es la única firma del conglomerado de empresas que conforman la industria artesanal quesera del SSAG en estudio que tiene centros de procesamiento diversificados en tres regiones del Perú. Por ejemplo, en la región cuenta con una planta con un pasteurizador para 5 mil kg/h, y 6 tanques para el acondicionamiento de 12 mil kilogramos de leche fresca por día.

Entre su portafolio de productos tiene a diferentes tipos de queso como la mozzarella, el queso fresco y queso maduro; además de otros derivados lácteos como la mantequilla y yogurt. Distribuye sus productos en puntos de venta propios, en supermercados, bodegas y también en los mercados de abasto como por ejemplo el mercado mayorista de Moshoqueque en la ciudad de Chiclayo.

San Roque y el conglomerado de empresas productoras de alfajor gigante

Al igual que la industria artesanal quesera, esta industria también está conformado por un grupo de empresas formales como San Roque S.A., Lambayeque Fabrica De Dulces S.R.L., King Kong Llampayec E.I.R.L. y Fábrica De Dulces Finos Bruning S.A.C.; un grupo de empresas informales, todas ellas ubicadas en el cono urbano de la ciudad de Lambayeque y la ciudad de Chiclayo.

Cabe destacar que la naturaleza de esta industria es un tanto distinta a las dos primeras mencionadas. Dado que su negocio es la producción y venta dulces, donde los insumos utilizados para la fabricación de tales productos, la leche por día es utilizada en mínimas cantidades como se puede apreciar en la Tabla 4.8.

Estas empresas también vienen abasteciéndose de pequeños productores, salvo San Roque S.A. que tiene su propio estableo, pero por su alta demanda de sus productos, también se provee de los pequeños productores. Entre su portafolio de productos elaborados, están diversos dulces como alfajores (King Kong), manjar blanco, entre otros, para el consumo nacional e internacional.

5.4. Análisis del ambiente tecnológico

En el ámbito tecnológico, la interacción entre productores e industriales en el SSAG lácteo de Lambayeque no solo configura un mercado único, sino que también revela un equilibrio de poder inclinado a favor de los industriales, particularmente en términos de acceso y aplicación de tecnología. Esta situación refleja las tendencias generales y desafíos del sector lácteo en Perú, señalando a Lambayeque como un caso representativo dentro de la industria láctea nacional (Livaque, entrevista personal, 2023).

En efecto, es evidente que entidades como Leche Gloria S.A., así como Chotalac E.R.L y San Roque S.A., poseen una ventaja significativa sobre los productores en cuanto a la disponibilidad de tecnologías avanzadas y conocimientos especializados necesarios para operar de manera competitiva dentro del SSAG.

Este acápite se dedica a explorar en detalle las características de las tecnologías de proceso y de producto utilizadas tanto por productores como por industriales en el SSAG Lácteo lambayecano. Se hará un énfasis particular en desglosar y comprender el “Know How” y el “Know What” que caracterizan a cada uno de los actores involucrados. Al hacerlo, buscamos ilustrar no solo las capacidades tecnológicas actuales, sino también cómo estas capacidades afectan la dinámica y el rendimiento competitivo en el mercado lácteo de Lambayeque. Así mismo se hará una breve comparación del ambiente tecnológico del SSAG Lácteo Lambayecano con otras economías lácteas.

a. Productores

Pequeños y medianos productores

Estos actores desconocen las buenas prácticas de ordeño (ordeño manual), no cuentan con cámaras de frío para la conservación de la leche, producen una leche pobre en sólidos totales, normalmente por debajo de 11,5% y altos niveles de Unidades Formadoras de Colonias – UFC, que fácilmente superando el millón.

A este respecto, Carpena, C., socio de Perú Leche y líder de opinión (entrevista personal, 2019), sostiene que son productores que realizan su actividad de manera precaria. Es decir, no tienen en cuenta la higienización de las ubres de sus vacas antes de realizar el ordeño, no hacen una limpieza adecuada de sus porongos donde realizan la colección de la leche, ni tampoco se preocupan por desarrollar un sistema artesanal para la conservación de la leche.

Por otro lado, los pequeños productores alimentan a su ganado solo con pasto o rastrojo de los campos de cultivo, los animales se reproducen a monta natural, la producción de

sus vacas no supera los 3,80 kilogramos de leche promedio al día⁽¹³⁾; las instalaciones muchas veces son a campo abierto.

En tanto que los medianos productores, se diferencian de los pequeños, porque alguno de ellos, realizan inseminación artificial, alimentan su ganado en base a pasto y alimento balanceado; producen alrededor de 5,78 kilogramos en promedio por día, y ligeramente de mejor calidad. Además, aunque artesanalmente, aplican las buenas prácticas de ordeño y buenas prácticas para la conservación de la leche.

Grandes productores

Estos actores se han caracterizado producir leche de mayor calidad y cantidad que los medianos y pequeños productores (con producciones mínimas de 20 kilogramos/vaca/diario y máximas de 45 kilogramos/ vaca/diario). Asimismo, por desarrollar la actividad en base a la inversión en activos específicos, como en salas y equipos de ordeño, vacas con alto potencial genético de producción de leche, equipo de inseminación artificial. Algunos de ellos también cuentan con plantas procesadoras de alimento balanceado y sus propios módulos de producción de forraje. Cuentan con personal técnico y profesional a su disposición para la aplicación de los conocimientos en la administración óptima de los recursos, así como los referidos en la actividad productiva.

¹³ Para una perspectiva internacional, es útil comparar la producción promedio de leche por vaca en Lambayeque con la de otras economías lácteas destacadas. Según datos de la Comisión Internacional para el Registro de Animales [ICAR] (2022) y Agriculture and Agri-Food Canada (2022), en 2021, la producción promedio de leche por vaca Holstein en Estados Unidos fue de aproximadamente 41.7 kilos por día. En Canadá, las vacas Holstein produjeron en promedio unos 36.5 kilos por día en 2022. Otros ejemplos incluyen Dinamarca, con una producción de aproximadamente 30.9 kilos por día, y Suecia, con cerca de 30.2 kilos por día para el mismo año. Estas cifras contrastan significativamente con la producción en Lambayeque, resaltando la brecha en eficiencia y tecnología que existe entre estas economías lácteas y la local.

En ese sentido, los conocimientos especializados entre sus colaboradores vienen generando una gestión adecuada en el desarrollo poblacional, buen manejo en términos reproductivos, alimenticios, sanitarios, así como buenas prácticas de ordeño y adecuada conservación de la leche. Es por ello que, dentro de estas unidades productivas, es característico el uso de registros, la reproducción mediante la inseminación artificial (semen sexado), transferencia de embriones, sincronización de celos y elaboración de sus propias raciones.

b. Industriales

Leche Gloria S. A.

Leche Gloria S.A. es una empresa que ha llegado a implementar constantemente tecnologías de proceso y de producto muy especializados; permitiéndoles traspasar fronteras, y a mercados muy exigentes como es el caso del mercado norteamericano. En ese sentido, la empresa busca la innovación continua para desarrollar nuevas marcas o extensión de líneas, y así penetrar en nuevos mercados, o para capturar nuevos segmentos de mercados.

Valdivia et al. (2018) mencionan que la empresa en vista de los gustos y preferencias de los consumidores elaboran nuevas fórmulas con el fin de suplir demandas satisfechas. Por ejemplo, leche evaporada para niños con DHA, yogurt acti-bio con probióticos que ayudan en la digestión, yogurt prodefensis que refuerzan el sistema inmunológico y yogurt calcifem diseñado para mujeres que buscan satisfacer sus necesidades nutricionales y que, a su vez, aporta el 50% de calcio diario requerido.

Tienen conocimiento sobre de calidad, inocuidad, seguridad y salud ocupacional, gestión de control y seguridad y ambiente. Aplican estrictamente el sistema HACCP y cumplimiento riguroso de las BPM y POES. Además, cuenta con certificaciones internacionales como las ISO 9001, ISO 9002 y la ISO 22000.

Cuenta con procedimientos especializados para cada producto. Disponen de personal calificado y constantemente capacitado, además de contar permanentemente dentro de sus plantas con innovaciones tecnológicas que permiten ser amigables con el medio ambiente. Impulsa, la compra de altos volúmenes de leche, leche en polvo, así como las continuas adquisiciones y/o remplazo de equipos, alianzas estratégicas con firmas del Grupo Gloria, que han hecho de esta, tener los costos unitarios más bajos que el de sus competidores.

En general, la ingeniería de proceso, investigación y desarrollo, y su amplia red de distribución, con 18 centros de acopio en total, 6 plantas industriales, 158 camiones cisterna con sistema de frío, 55 mil porongos, 640 tanques de frío, almacenes y sus 1,500 colaboradores, han hecho que actualmente la compañía sea la más importante en este eslabón.

Pequeña y mediana industria

La ingeniería de proceso y de producto en estas empresas, es totalmente artesanal, salvo Chotalac E.I.R.L. en representación del conglomerado de empresas queseras y San Roque S.A. en representación de la industria de alfajor grande. Al igual que la empresa Leche Gloria S.A. estos actores en la producción de sus diversos productos tienen stock de conocimiento e investigación y desarrollo.

Chotalac E.I.R.L., a pesar de su tecnología de proceso semi artesanal, viene teniendo un papel preponderante dentro de los pequeños y medianos productores, fundamentalmente por los 40 mil kilogramos (ver tabla 4.8.) de leche que procesa por día. En cambio, el papel del grupo de empresas productoras de alfajor gigante como se precisó en el grafico 4.3., solo procesan 2,990 toneladas por día, donde sobresale San Roque S.A. con el 76.25% de la leche procesada (Martínez, H. funcionario de San Roque S.A.; entrevista personal, 2020). Chotalac E.I.R.L. recientemente ha llevado a cabo una propuesta de mejora en el proceso de producción de sus productos, con la finalidad de cumplir con los requerimientos del sistema HACCP. Puesto que sus instalaciones tenían problemas de funcionalidad, es decir contaminación cruzada. No obstante, dentro de su personal, aún la mayoría de trabajadores no son especializados. Según Cruzado (2017), Chotalac E.I.R.L. solo cuenta con 13 empleados, de los cuales 3 son especializados, además de trabajar con practicantes de institutos o universidades.

Finalmente, las empresas informales de ambos sectores (quesero y alfajor gigante), sus procesos son netamente artesanales. No hay un conocimiento especializado entre ellos, mano de obra familiar, que realizan las labores en equipos domésticos. Mucha contaminación cruzada, no cuentan con procedimientos que aseguren las BPM y las POES; y mucho menos un control de calidad de la leche fresca que ingresa.

Continuando con el análisis del ambiente tecnológico en el SSAG lácteo de Lambayeque, es esencial realizar una comparación detallada con prácticas y tecnologías de economías lácteas avanzadas para identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo. Mientras que las empresas y productores en Lambayeque, incluyendo a Gloria S.A. y Chotalac

E.I.R.L., han demostrado avances significativos, la comparación con líderes globales como Fonterra y Nestlé revela potenciales áreas de crecimiento.

c. Análisis del ambiente tecnológico del SSAG Lácteo Lambayecano en comparación con el contexto internacional

En el contexto de la producción primaria, los desafíos que enfrentan los productores de Lambayeque son notables, especialmente al compararlos con las economías lácteas más avanzadas. Por ejemplo, en Estados Unidos, durante el año 2021, una vaca Holstein promedió alrededor de 41.7 kilos de leche por día, sumando 12,702 kg en 305 días. En una línea similar, las vacas Holstein en Canadá produjeron un promedio de 36.5 kilos diarios en 2022, lo que equivale a 11,147 kg en 305 días, según Agriculture and Agri-Food Canada (2022). Estas cifras no solo hablan del empleo de tecnologías avanzadas, sino también de la implementación de prácticas de gestión eficientes.

En contraste, en la región de Lambayeque, se observa una notable disparidad en la producción lechera, influenciada principalmente por el tamaño del productor y el nivel de tecnología aplicada. Los productores pequeños, cuyo acceso a tecnologías avanzadas es limitado, logran producciones significativamente menores. Por otro parte, aquellos de tamaño mediano, que han incorporado algunas de estas tecnologías, muestran una mejora en su rendimiento. Sin embargo, son los grandes productores, aquellos que han adoptado plenamente las tecnologías modernas, quienes alcanzan niveles de producción más elevados, con mínimos de alrededor de 20 kilogramos y máximos cercanos a los 45 kilogramos de leche por vaca por día. Este contraste subraya cómo el uso de tecnología avanzada y prácticas de gestión optimizadas pueden marcar una diferencia significativa,

elevando la producción lechera regional hacia estándares más competitivos a nivel internacional.

Por otro lado, en la industria láctea, compañías como Gloria S.A. han demostrado avances significativos, pero aún pueden aprender de gigantes globales como Fonterra y Nestlé. Fonterra, por ejemplo, sobresale por sus innovaciones y compromiso con la sostenibilidad, como el uso de tecnología de enfriamiento rápido (enfriamiento de la leche 4°C en cuestión de segundos) y estrategias para reducir emisiones de metano (Fonterra, n.d.).

En ese sentido, en Fonterra resaltan entre tantas de sus investigaciones, las referidas a las algas marinas ⁽¹⁴⁾ y al plátano ⁽¹⁵⁾, en el que la empresa no solo busca disminuir las emisiones de metano sino también mejorar la calidad del agua. Además, la implementación de tecnología de “huellas dactilares” químicas, y un sistema de trazabilidad electrónica que permite rastrear la leche desde el productor con absoluta precisión, asegurando en tal forma la integridad y la sostenibilidad de su cadena de suministro (Fonterra, 2021).

¹⁴ En 2020, Fonterra se asoció con Sea Forest en un esfuerzo pionero para investigar el impacto del alga *Asparagopsis* cuando se incluye como suplemento en la dieta de las vacas lecheras, con el fin de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. Los estudios realizados han demostrado que el alga *Asparagopsis* tiene el potencial de reducir estas emisiones en más del 80% en condiciones de laboratorio. Sin embargo, Fonterra reconoce que los resultados pueden variar en condiciones reales, pero enfatiza que cualquier reducción de emisiones es valiosa y contribuye positivamente a sus objetivos de sostenibilidad (Fonterra, 2021).

¹⁵ Fonterra ha emprendido un proyecto de investigación valorado en 22 millones de dólares centrado en el uso del plátano para apoyar a los productores de leche en la mejora de la calidad del agua dulce. Este estudio innovador tiene como propósito principal evaluar la capacidad del plátano para minimizar la lixiviación de nitratos, un fenómeno que ocurre cuando el nitrato, un componente móvil del nitrógeno mineral en el suelo, es desplazado fuera de la zona radicular debido a la lluvia intensa o el riego excesivo. La lixiviación de nitratos no solo resulta ineficiente para la agricultura, sino que también representa una grave amenaza para el medio ambiente al contaminar las aguas subterráneas (Fonterra, 2021).

Nestlé, por su parte, mantiene un fuerte compromiso con la sostenibilidad y establece altos estándares para sus proveedores, incluyendo a Fonterra (Nestlé, n.d.). Estas prácticas no solo mejoran la eficiencia y calidad del producto, sino que también responden a las demandas crecientes de los consumidores por productos responsables con el medio ambiente. Leche Gloria S.A. podría fortalecer su posición en el mercado global adoptando prácticas sostenibles y desarrollando productos innovadores que respondan a las tendencias y preferencias del mercado global.

Frente a este panorama, tanto en la producción primaria como en las empresas de la industria láctea, el ambiente tecnológico del SSAG Lácteo de Lambayeque y el Perú en general, tienen la oportunidad de mejorar su competitividad y sostenibilidad al adoptar y adaptar las prácticas y tecnologías avanzadas utilizadas por líderes de la industria global. Estas mejoras son esenciales para mantener la relevancia en un mercado globalizado y para responder a las crecientes demandas de calidad, sostenibilidad y responsabilidad social.

CAPÍTULO VI - PODER DE MERCADO EN LA PRODUCCIÓN PRIMARIA E INDUSTRIA DEL SSAG LÁCTEO DE LAMBAYEQUE

6.1. Introducción

A continuación, se analiza el poder de mercado en la producción primaria e industria del SSAG lácteo de Lambayeque. En ese sentido las acciones dominantes de las empresas lácteas sobre los productores lecheros se evidencian en los datos encontrados respecto a las barreras a la entrada, dependencia de los proveedores con la industria láctea, amenaza de coordinación horizontal e integración vertical de los productores lecheros y en la competencia y oligopsonio.

6.2. Barreras a la entrada

La inversión en escala en plantas de enfriamiento para el acondicionamiento de la leche por parte de empresa Leche Gloria S.A. representa una barrera de entrada para nuevos competidores, sobre todo, para la producción y comercialización de leche evaporada en el SSAG lácteo de Lambayeque. En la siguiente tabla se muestra la inversión por parte de la empresa Leche Gloria S.A. en su planta de acopio de leche en la región de Lambayeque.

Tabla 6.1. Inversión por parte de la empresa Leche Gloria S.A. en su planta de acopio de leche en la región de Lambayeque.

Inversión en activos	Valor (US\$)
Terreno (1ha.) y obras civiles	3,013,698.63
4 tranques de conservación de leche de 5 mil kilogramos cada uno	42,493.15
3 tanques de conservación de leche de 30 mil kilogramos cada uno	64,109.59
Equipos de control de calidad	5,479.45
Total	3,125,780.82

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

Asimismo, la inversión a gran escala en el sistema logístico de recolección de leche (tres camiones cisterna de 30,000 kilogramos cada uno) por parte de Leche Gloria S.A. viene neutralizando la amenaza del ingreso de nuevos competidores. Según Livaque, H., líder de opinión y asesor de empresas productoras de leche (entrevista personal, 2019), la inversión de Leche Gloria S.A. en este rubro asciende aproximadamente a US\$ 550,684.93.

Leche Gloria S.A. también genera barreras de entrada con el financiamiento (a baja tasa de interés) que brinda a los productores de leche. Esta situación es una barrera porque nuevas empresas que desean ingresar al sector a competir tendrían que igualar o superar el presupuesto de Leche Gloria S.A., teniendo en cuenta la inversión antes ya mencionada, en plantas de enfriamiento y sistema logístico. Al respecto, Barrenechea (entrevista personal, 2019), funcionario de Leche Gloria S.A., sostiene que esta empresa genera barrera de entrada en el sector de la industria láctea porque brinda a los productores

financiamiento a una tasa de interés bastante menor (6% anual) que las entidades financieras (40% a 70% anual).

Por otro lado, la experiencia acumulada de la empresa láctea también es una barrera de entrada para nuevos competidores. Leche Gloria S.A. y San Roque S.A. son las de mayor experiencia para la producción y comercialización de leche evaporada y alfajor gigante respectivamente. Las empresas queseras en su mayoría son nuevas, sus actividades iniciaron a partir de las reformas de comercio exterior que sucedieron entre el 2006 al 2008 (aprobación del D.S. No 038 – 2008, e implementación del tratado de libre comercio con los EE UU).

Leche Gloria S.A. tiene más de 75 años en el mercado, con una política de investigación y desarrollo que le ha facultado un portafolio muy rico y diferenciado en la elaboración de productos lácteos. Algo similar sucede con la industria de quesos y de alfajor gigante, como es el caso de Chotalac E.I.R.L. y San Roque S.A.

Finalmente, el dato que ninguna nueva empresa haya ingresado al sector para competir en la producción y comercialización de leche evaporada (de mayor demanda entre los productos lácteos), evidencia la barrera de entrada existente.

6.3. Dependencia de los proveedores con la industria láctea

Los productores de leche dependen del ingreso monetario que les brinda la industria láctea. Los pequeños y medianos productores de leche tienen otra actividad agro productiva, aparte de la producción de leche, pero su principal fuente de ingreso es por proveer a la industria láctea. En el caso de los grandes productores de leche, es algo

similar, no obstante, como fuente principal de ingreso, es por la provisión de leche a la industria. (en base a entrevistas realizadas a Cárpena, C; Vásquez, M., Luna, M. y Livaque, H., 2019).

Asimismo, el volumen de producción por parte del productor es bastante pequeño para la capacidad instalada de la industria. Según los expertos, en la región de Lambayeque la producción de leche en promedio es 177,990 kilogramos diarios para procesamiento, sin embargo, la industria tiene una capacidad para procesar una mayor cantidad (hasta un 50 % más), especialmente por la participación de Gloria S.A. (en base a entrevistas realizadas a Cárpena, C; Vásquez, M., Luna, M. y Livaque, H., 2019).

Finalmente, debido a la dependencia de los proveedores con la industria láctea, la frecuencia del intercambio es alta entre estos actores, ya que han sido recurrentes a lo largo de los años. Esta situación podría ser beneficiosa en el sentido de que genera confianza y reputación entre las partes. Sin embargo, a raíz de la dependencia, el industrial viene aprovechando su condición para tomar la decisión en las transacciones de provisión de leche fresca.

6.4. Amenaza de coordinación horizontal e integración vertical de los productores lecheros

No existe amenaza de coordinación horizontal por parte de los productores lecheros de la región Lambayeque, dado que no existen cooperativas constituidas y es escaso el potencial de que se formen, en vista que existe la costumbre de acción individual ⁽¹⁶⁾.

¹⁶ En el Perú, con base en los datos del IV CENAGRO 2012, el MIDAGRI estima que el 99.8% de las unidades agropecuarias se organiza como persona natural, mientras que el 0.002%, o equivalentemente, 27 unidades agropecuarias, están organizadas como cooperativas agrarias (INDECOPI, 2022).

Asimismo, hasta la actualidad no existen productores integrados verticalmente y el potencial para esto se desarrolle es bastante remoto, ya que, por ejemplo, solamente la inversión para igualar o superar la capacidad instalada de Leche Gloria S.A. es una barrera bastante fuerte. Estos datos se sustentan en lo indicado por Cárpena C. (entrevista personal, 2020) – ganadero, socio de Perú Leche.

Esta situación de los productores, definitivamente impacta en un bajo poder de mercado frente a la industria. De acuerdo con Luna, M (entrevista personal, 2019), mencionan que si los actores económicos en un SAG, actuaran de manera colectiva (por ejemplo, formando cooperativas – integración horizontal) se puede lograr un mayor poder de negociación y, por ende, una mejor distribución del valor producido.

En el caso de los productores de leche fresca del SSAG en estudio, como ya se mencionó, en el transcurso de los años solamente han actuado de manera individual, lo que ha llevado a que tengan un bajo poder de negociación frente a la industria, en consecuencia, desfavorecidos respecto a la distribución del valor producido, toda vez que la industria, es la que viene capturan mayor valor.

En la misma línea, se puede afirmar que el bajo potencial de integración vertical de los productores lecheros, de una u otra manera, representa una barrera para que los productores escapen al poder de mercado que tiene la gran industria. Al respecto Livaque, H. (entrevista personal, 2019) menciona que, si algunos productores se integraran verticalmente hacia adelante, y gestionaran subsistemas coordinados, el poder de mercado de la industria no tendría un efecto en ellos.

6.5. Competencia y oligopsonio

La participación de mercado que tiene en promedio cada productor lechero es pequeña, si se compara con la participación que tiene en promedio la industria láctea. Por ejemplo, en el año 2019 el mercado total formado por el productor y la industria fue de aproximadamente 177,994.47 kilogramos de leche diario, de cual un pequeño productor participa en promedio apenas con un 0.001%, un mediano productor con un 0.014% y un grande productor con un 0.474% (ver tabla 6.3). En cambio, en el caso de los industriales, Leche Gloria SA por ejemplo participa con un 50.56%. Ver tabla 6.2.

Tabla 6.2. Cuota de participación en la compra de leche cruda por parte de los actores de la industria láctea.

Actores de la industria láctea		Cuota de participación (kilogramos de leche por día)	%
Gran Industria	Leche Gloria S.A.	90,000.00	50.56
Industria Artisanal Quesera	Chota Lac E.I.R.L.	40,000.00	22.47
	Ganadería Lambayeque SAC	10,000.00	5.62
	Tres queserías formales que acopian en promedio 5000 kilos diarios cada una	15,000.00	8.43
	Siete queserías informales	20,000.00	11.24
Industria de Alfajor Gigante	San Roque S.A.	2,281.50	1.28
	Lambayeque Fabrica De Dulces S.R.L.	392.13	0.22
	King Kong Llampayec E.I.R.L.	106.95	0.06
	Fábrica De Dulces Finos Bruning S.A.C	142.59	0.08
	Otros	71.30	0.04
Total de leche acopiada		177,994.47	100.00

Fuente: Elaboración propia en base entrevistas

Tabla 6.3. Cuota de participación en la venta de leche cruda por parte de los actores de la producción primaria.

Actores de la producción primaria	Número de productores	Cuota de participación (kg de leche/día)	Cuota de participación por día (%)	Cuota de participación por productor por día (%)
Pequeño productor	17,257.00	31,488.12	17.68	0.001
Mediano productor	1,885.00	48,641.96	27.31	0.014
Grande productor	116.00	97,977.76	55.01	0.474

Fuente: Elaboración propia en base entrevistas

Leche Gloria SA domina el mercado de la compra de leche fresca, ya que es la que tiene el mayor número de plantas de enfriamiento, y el más grande sistema logístico a nivel nacional. En el Sub Sistema de Agronegocios Loteos de Lambayeque, es la única empresa que cuenta con un sistema logístico y la empresa con mayor capacidad instalada para el acopio de leche.

Esta situación, genera un bajo poder de mercado para los productores de leche y un alto poder para la gran industria, porque la capacidad económica y de abastecimiento de cada productor individual es insignificante frente a Leche Gloria S.A., habida cuenta que prácticamente es el único comprador con una alta capacidad económica y demanda de leche fresca (Livaque. H., entrevista personal, 2019)

En ese sentido, esta condición del SSAG en estudio, en el que Leche Gloria S.A. claramente viene dominando el sector, ha hecho que funcione en el sistema a nivel nacional como principal comprador de leche fresca a una alta cantidad de productores atomizados; donde el precio que vienen percibiendo los productores por la venta de su

leche, este por debajo del precio de un mercado de factores competitivo (Livaque. H., entrevista personal, 2019)

CAPÍTULO VII – EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL PODER DE MERCADO EN LA DISTRIBUCIÓN DE LA CUASI RENTA ENTRE LOS PRODUCTORES DE LECHE CRUDA E INDUSTRIA DEL SSAG LÁCTEO DE LAMBAYEQUE

7.1. Introducción

A continuación, se analiza el impacto del poder de mercado en la distribución de la cuasi renta entre los productores primarios e industria del SSAG lácteo de Lambayeque. El impacto se evidencia en los datos encontrados respecto aspectos legales y contractuales en las transacciones que involucran tanto al productor como a las empresas de la industria láctea, en el precio pagado al productor: leche cruda y su contraste con productos derivados, plazos de pago y su cumplimiento, pago por estándar en la distribución de la cuasi renta, mecanismos de resolución de disputas en la venta de leche de los productores para con las empresas de la industria láctea, distorsión de la información de las empresas de la industria lácteas respecto al volumen entregado por parte del productor lechero, distorsión de la información de las empresas de la industria láctea en cuanto a la evaluación de los parámetros de calidad, distorsión de la información de las empresas de la industria láctea a la hora de pagar las bonificaciones y/o descuentos referentes al promedio estándar que se paga por calidad de leche.

7.2. Dinámicas de la transacción entre la industria y el productor lechero

7.2.1. Aspectos legales y contractuales en las transacciones entre productores y la industria láctea

El análisis de este indicador profundiza en los aspectos legales y contractuales que rigen las transacciones entre los productores de leche y la industria láctea en Lambayeque,

complementando el análisis del ambiente institucional realizado anteriormente. Se enfoca en cómo las leyes, códigos y normativas vigentes en Perú regulan estos intercambios, *reflejando la dinámica del poder de mercado y el impacto que ello trae en la distribución de la cuasi renta en este sector del SSAG Lácteo Lambayecano y del SAG Lácteo Peruano en general.*

a. Bien transable y estándares en el sector

Contexto normativo

El sector lácteo de Lambayeque y demás subsistemas que integran el SAG Lácteo Peruano operan bajo el marco del Reglamento de Leche y Productos Lácteos, establecido por el Decreto Supremo No 007 - 2017 - MINAGRI. Este reglamento ha clarificado y detallado la definición de la leche cruda, las características esenciales de la leche cruda y sus derivados, incluyendo criterios fisicoquímicos, sanitarios y microbiológicos.

Estos estándares, alineados con las Normativas Sanitarias Nacionales y los estándares del Codex Alimentarius, tal como se explicó en el Capítulo V, son fundamentales para garantizar la calidad e inocuidad de los productos lácteos.

Impacto en las transacciones y perspectiva de líderes de opinión

La rigurosidad y claridad de este reglamento impactan significativamente las transacciones entre productores y la industria láctea. Como señala Cárpena (entrevista en profundidad, 2019), un experto en el sector: “Que los estándares de calidad afectan directamente cómo se vende y se paga la leche. Según él, las empresas lácteas, que tienen mucho poder en el mercado, usan estas normas para decidir si la leche es buena o no, y esto influye mucho en las condiciones bajo las cuales se realiza la venta”. En otras

palabras, estas empresas no solo deciden qué leche comprar, sino que también establecen las reglas del juego, lo que les da una gran influencia tanto en los precios como en cómo se hacen los negocios en el sector ⁽¹⁷⁾.

b. Determinación del precio

Estructura de precios en el mercado lácteo

En Lambayeque y en general en el SAG Lácteo Peruano, la fijación del precio por kilogramo de leche cruda en el mercado lácteo se realiza de forma unilateral por las empresas lácteas. Esta práctica, detallada en el Capítulo IV de la tesis, refleja una estructura de precios que se divide en dos componentes principales:

- **Componente Fijo (Precio Base):** Este componente representa un monto establecido que no varía en función de la calidad de la leche. Se determina teniendo en cuenta factores como la productividad y la competitividad en el acopio de leche cruda, así como las condiciones generales de oferta y demanda en el mercado.
- **Componente Variable (Bonificaciones y Descuentos):** Este componente ajusta el precio base según la calidad de la leche entregada. Las bonificaciones se aplican para premiar características fisicoquímicas, composicionales, higiénicas y microbiológicas superiores en la leche, mientras que los descuentos se aplican en caso de que la leche no cumpla con ciertos estándares. Este sistema de bonificaciones y descuentos se basa en criterios establecidos por las mismas empresas compradoras de leche cruda que conforman la gran industria.

¹⁷ Livaque, H. (2019). Entrevista personal. Nota del entrevistador: “Las empresas lácteas, que tienen mucho poder en el mercado, usan estas normas para decidir si la leche es buena o no, y esto influye mucho en las condiciones bajo las cuales se realiza la venta.”

Dinámica de poder en la fijación de precios

La determinación unilateral del precio por parte de las empresas lácteas ilustra la dinámica de poder en el mercado lácteo de Lambayeque. Los productores, en su mayoría, carecen de influencia en la negociación del precio y deben aceptar los términos impuestos por las empresas compradoras ⁽¹⁸⁾. Esta situación limita la capacidad de negociación de los productores y pone de manifiesto el desequilibrio de poder entre los productores de leche y las grandes empresas lácteas (Livaque, entrevista personal, 2023).

Consecuencias para los productores de leche

Los productores, enfrentados a esta estructura de precios impuesta, tienen pocas opciones más que adaptarse a los criterios establecidos por las empresas lácteas para maximizar sus ingresos (Luna, entrevista personal, 2019). Esto a menudo significa invertir en mejoras de la calidad de la leche, lo que puede representar una carga financiera adicional para los productores, especialmente los más pequeños y con menos recursos.

c. Perfección del consentimiento en las transacciones

Naturaleza de los contratos

En Lambayeque y en el SAG Lácteo Peruano en general, las transacciones entre productores de leche y la industria láctea se basan en acuerdos verbales, tal como lo detallaremos más adelante en este capítulo. Estos acuerdos, aunque ágiles y comunes en el sector, carecen de la formalidad y protecciones que ofrecen los contratos escritos. Esta informalidad puede resultar en una falta de claridad y seguridad para ambas partes, pero

¹⁸ Luna, M. (2019). Entrevista personal. Nota del entrevistador: “Las empresas lácteas, manteniendo bajos los precios de la leche cruda, limitan significativamente los ingresos de los productores.”

especialmente para los productores, quienes suelen estar en una posición de menor poder negociador (Vásquez, entrevista personal, 2019).

Dinámicas de poder en los acuerdos verbales

La industria láctea, al ocupar una posición dominante en el mercado, frecuentemente dicta los términos de estos acuerdos. Esto incluye condiciones relacionadas con el precio, la calidad, y los plazos de entrega y pago (Vásquez, entrevista personal, 2019). La falta de formalización contractual deja a los productores con pocas herramientas para negociar o disputar estos términos, lo que puede resultar en condiciones desfavorables o incluso injustas para ellos.

Desafíos en la seguridad jurídica y protección de derechos

Los acuerdos verbales presentan importantes desafíos en términos de seguridad jurídica. En ausencia de documentación escrita, es difícil para los productores probar los términos del acuerdo en caso de disputas o incumplimientos ⁽¹⁹⁾. Esto limita su capacidad para hacer valer sus derechos, tanto en términos de recibir un pago justo como de garantizar el cumplimiento de las condiciones acordadas sobre la calidad y entrega de la leche (Rivadeneira, entrevista personal, 2023).

d. Ámbito arbitral y condiciones compositivas

Desafíos en la resolución de conflictos

A pesar de que el Código Civil del Perú reconoce la mediación y el arbitraje como métodos válidos para la resolución de conflictos, su implementación en el sector lácteo

¹⁹ Vásquez, M. (2019). Entrevista personal. Nota del entrevistador: “En ausencia de documentación escrita, es difícil para los productores probar los términos del acuerdo en caso de disputas o incumplimientos.”

de Lambayeque enfrenta obstáculos significativos. Los productores lecheros, especialmente los de menor escala, a menudo carecen de los recursos o conocimientos necesarios para acceder a estos procesos formales. Como destaca Cárpena (entrevista personal, 2019), incluso los productores que intentan utilizar estos mecanismos enfrentan represalias severas de la industria láctea, como el cese de compras, dejándolos sin alternativas de mercado.

Prácticas restrictivas y consecuencias

Este ambiente de represión se ve agravado por las prácticas de empresas como Leche Gloria S.A., que impone límites estrictos en la cantidad de leche que los productores pueden vender ⁽²⁰⁾. Estas restricciones, como la prohibición de exceder una cantidad determinada de producción o vender a otras empresas, ponen a los productores en una situación de vulnerabilidad y limitación. Las consecuencias de no cumplir con estas condiciones pueden ser severas, incluyendo la pérdida del principal comprador (Cárpena, entrevista personal, 2019).

Efecto disuasorio de las represalias de la industria

La posibilidad de represalias económicas inhibe a los productores de buscar resoluciones formales de conflictos o de expandir su producción. Esta dinámica crea un desequilibrio de poder, donde los productores se ven forzados a operar dentro de un marco comercial restrictivo y desigual (Livaque, entrevista personal, 2023).

²⁰ Carpena, C. (2019). Entrevista personal. Nota del entrevistador: “Leche Gloria S.A. impone límites estrictos en la cantidad de leche que los productores pueden vender.”

Inequidad en la resolución de disputas

En un sector marcado por transacciones mayormente informales, los productores se encuentran desfavorecidos en disputas, particularmente cuando se trata de condiciones composicionales y calidad de la leche. La ausencia de un ente neutral para evaluar la calidad de la leche hace que los productores dependan completamente de las evaluaciones realizadas por las empresas lácteas, las cuales pueden no ser siempre justas o transparentes (Vásquez, entrevista personal, 2019).

Implicaciones de la evaluación unilateral y necesidad de transparencia

La capacidad de las empresas lácteas para realizar evaluaciones unilaterales de la calidad de la leche cruda conlleva un riesgo significativo de abuso de posición dominante. Esta práctica, que afecta directamente la equidad en las transacciones entre productores y empresas, se ve agravada por la manipulación potencial del sistema de precios y bonificaciones.

Como resalta Vásquez (entrevista, 2019), las empresas utilizan su control sobre la evaluación de la calidad para imponer condiciones desfavorables a los productores, o para manipular el sistema de precios y bonificaciones a su favor, esto claramente podría ser interpretado como una práctica de mercado desequilibrada y potencialmente abusiva. Esta situación subraya la importancia de establecer mecanismos que aseguren un mercado más equitativo y transparente, donde tanto productores como empresas operen en un marco de justicia y equidad.

7.2.2. Precio pagado al productor: leche cruda y su contraste con productos derivados

En el contexto del SSAG Lácteo Lambayecano y el mercado lácteo peruano en general, el cual es liderado por empresas como Leche Gloria S.A, se observa una constante en el precio pagado a los productores de leche cruda, manteniéndose entre S/ 1.00 sol a S/ 1.10 soles por kilogramo, cuyo costo oscila entre S/ 0.80 a S/ 0.90 por kilogramo, dependiendo del tamaño del productor y el sistema de producción, esto refiriéndose si la producción se realiza en zona costera, dado que en la sierra y la selva este costo es aún más elevado. Esta cifra, según expertos, es considerablemente inferior al precio justo, que se estima debería ser al menos S/ 2.00 soles por kilogramo. Este panorama de precios bajos para la leche cruda contrasta fuertemente con la dinámica en el segmento de productos derivados, especialmente en el de la leche evaporada ⁽²¹⁾.

En este segmento, según información recabada, el precio de venta al consumidor de la leche evaporada alcanza los S/ 11.25 por kilogramo, correspondiente a dos tarros de 400 gramos y uno de 170 gramos. En contraposición, el costo de producción y comercialización se estima en unos S/ 4.50 por kilogramo para la misma cantidad y presentación de producto (cuando la leche procesada es de origen nacional, caso contrario este costo sería mucho menor). Esta notable diferencia pone de relieve la distribución desigual del valor en la cadena productiva del sector lácteo, generando cuestionamientos

²¹ Livaque, H., Cárpena, C., Vásquez, M., & Luna, M. (2019). Entrevistas personales. Notas del entrevistador: “En el ámbito del SSAG Lácteo Lambayecano, las empresas lácteas han establecido una práctica de mantener casi estables los precios pagados a los productores de leche cruda, con un promedio fluctuante entre S/ 1 sol a S/ 1.10 soles por kilogramo a lo largo de los años. Esta tarifa es notablemente inferior a lo que los expertos del sector consideran justo y adecuado, que sería al menos S/ 2.00 soles por kilogramo. Esta discrepancia en los precios pagados resalta una problemática significativa en el sector, donde los productores lecheros reciben una compensación que no refleja adecuadamente los costos de producción ni el valor real de su producto. Esta situación pone de manifiesto una disparidad preocupante en la distribución de la renta y plantea interrogantes sobre la equidad y la sostenibilidad en las prácticas comerciales de las industrias lácteas.”

sobre las prácticas de fijación de precios y la equidad en la distribución de la renta en este mercado (Díaz, N., entrevista personal, 2023).

En ese sentido, antes del año 2022, cuando el marco institucional permitía el uso de leche en polvo para elaboración de leche evaporada y otros productos lácteos, esta desigualdad se bahía aún más exacerbada, dado que las empresas, sobre todo Leche Gloria S.A. aprovechaban esta situación para usar de manera estratégica leche en polvo importada para abaratar todavía más costos. Aproximadamente un 30% de la leche en polvo importada se empleaba en la producción de productos lácteos (Cárdenas, C., 2016). Se estima que, con 125 gramos de esta leche en polvo, importada a un costo de S/ 18.50 por kilogramo (MIDAGRI, n.d.), se puede reconstruir casi un litro de leche líquida ⁽²²⁾.

Este escenario ilustra cómo la industria láctea, mediante el uso de leche en polvo importada y la producción de derivados, maximizaba sus beneficios aún más, contrastando con la situación de los productores locales de leche cruda, quienes reciben precios bajos que apenas cubren sus costos de producción (Livaque, H. entrevista personal, 2023). Así, la industria, al aprovechar su posición dominante en el mercado, influye en la estructura de precios, resultando en una apropiación desproporcionada de la cuasi renta, en detrimento de los productores más pequeños y vulnerables del sector.

²² Según Wikipedia (2023), “con 125 g de leche en polvo se puede reconstruir casi un litro de leche líquida, lo que significa que un kilogramo del producto puede generar aproximadamente ocho litros de leche para el consumo.”

7.2.3. Plazos de pago y su cumplimiento

Lo industriales del SSAG en estudio tienen ciertas particularidades en la apropiación de la cuasi renta en este aspecto. Tradicionalmente la liquidación por la leche entregada ha sido cada 15 días. Sin embargo, la gran mayoría de industrias no cumple con este acuerdo, generando un costo de oportunidad para el productor, ya que se queda sin posibilidad de proveer a un mejor comprador o bien tiene que buscar financiamiento para cubrir gastos, que implican un costo en una tasa de interés.

Según los expertos y colaboradores de empresas, la empresa Leche Gloria S.A. acostumbra a pagar a sus proveedores 8 días después de cada quincena. No obstante, los emprendedores informales de quesos y de alfajor gigante realizan los pagos a sus proveedores después de 20 días, un mes y hasta más.

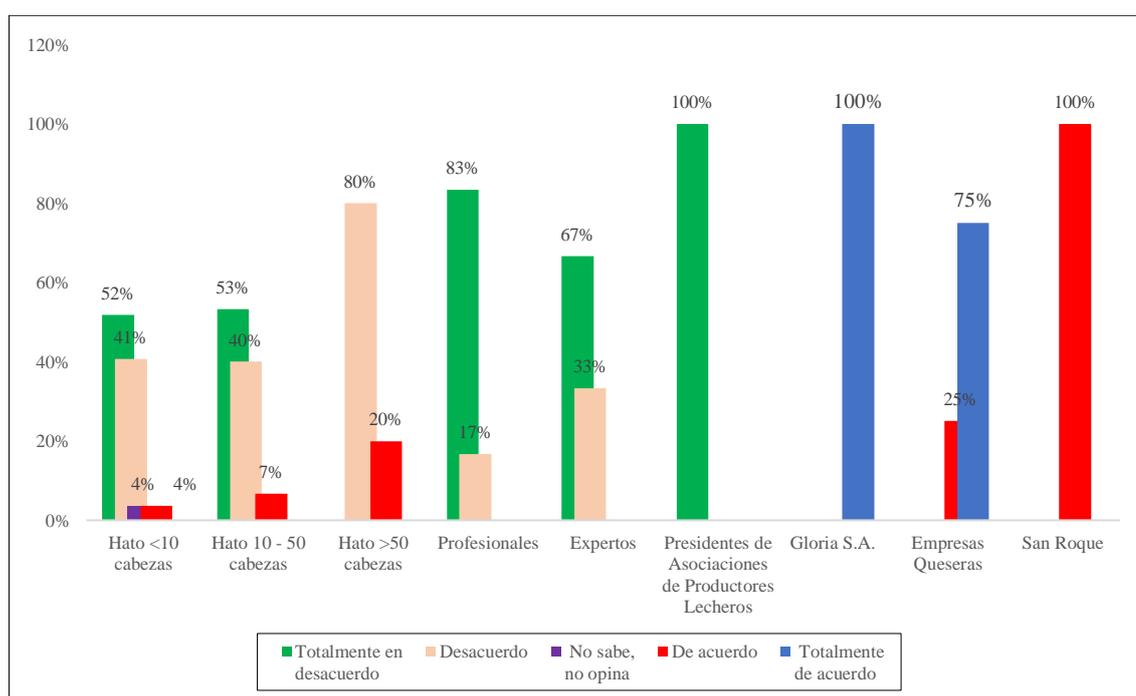
Según Carpena, C., socio de Perú Leche (entrevista personal, 2019) y Vázquez, M. (entrevista personal, 2019), Leche Gloria S.A. no paga a la quincena, paga a los días 23 y 8 de cada mes, llevando a un costo financiero para el productor proveedor. Esto se agrava porque en la región no hay otra empresa compradora de leche fresca que de mejores condiciones. Los queseros por ejemplo demoran mucho tiempo en pagar a los productores, y es más complicada la transacción, ya que estas industrias mayormente compran la leche a los productores a través de intermediarios.

Luna, M., líder de opinión y productor lechero (entrevista personal, 2019), menciona que la empresa Leche Gloria S.A. paga al productor a destiempo, ya que considera ese tiempo que hace esperar al productor es como una garantía para descontar por ejemplo deudas del productor por préstamos brindados por la misma industria. Para citar algunos datos,

por ejemplo, cuando el productor provee la leche entre los días 1 al 15 del mes, Leche Gloria S.A. les paga el día 23, y si el productor provee entre los días 16 al 30 o 31, les paga el día 8 del siguiente mes ⁽²³⁾.

Es en ese sentido, bajo tal contexto expuesto, se puede apreciar todos los condimentos en el tapete, que le dan sentido y una explicación a los descontentos de los productores, el cual muestran un grado de insatisfacción fundamental respecto al cronograma de pagos de parte de las industrias lácteas, como se puede percibir en la siguiente gráfica.

Gráfico 7.1. Respuestas a la pregunta ¿se encuentra satisfecho con los criterios de evaluación con respecto al cronograma de pagos por parte de la industria láctea?



Fuente: elaboración propia en base a encuestas

²³ Luna, M. (2019), líder de opinión y productor lechero, comenta sobre los plazos de pago en el sector lácteo: “Las empresas grandes como Leche Gloria S.A. suelen pagar con retrasos, por ejemplo, si entregamos leche entre los días 1 al 15 del mes, el pago se efectúa el día 23. Si la entrega es entre el 16 al 30 o 31, se paga el día 8 del mes siguiente. Esto nos genera un costo financiero. Además, las empresas artesanales queseras a menudo retrasan los pagos por meses, lo que complica aún más nuestra situación. Estos retrasos constantes en los pagos reflejan la desventaja que enfrentamos como productores en el mercado.”

7.2.4. Pago por estándar en la distribución de la cuasi renta

En el sector lácteo de Lambayeque, la calidad de la leche producida varía significativamente entre los productores, con diferencias notables en la inversión y en las prácticas aplicadas. Los grandes productores implementan buenas prácticas agrícolas (BPA) y trabajan con personal calificado para producir leche de mayor calidad. En contraste, los pequeños y medianos productores, a menudo sin los recursos necesarios, no logran producir leche diferenciada o de alta calidad.

La industria láctea, dada su posición dominante en el mercado, establece un sistema de “Pago por Estándar”, donde el estándar es una calidad aceptada por las partes con un rango de tolerancia. Este sistema implica un precio de referencia que se ajusta en función de si la leche cumple, excede o no alcanza los estándares requeridos. La leche que sobrepasa los estándares base puede recibir bonificaciones, mientras que la leche por debajo de estos estándares puede enfrentar penalizaciones o ser considerada “fuera de estándar”.

Sin embargo, el incentivo económico ofrecido por la industria para la leche de mayor calidad es limitado, con diferenciales modestos que no compensan adecuadamente la inversión de los productores en la mejora de la calidad. Esta dinámica afecta especialmente a los grandes productores, que podrían obtener una cuasi renta más significativa si tuvieran alternativas de mercado más favorables ⁽²⁴⁾.

²⁴ Carpena, C. (2019). Entrevista personal. Nota del entrevistador: En el sistema de “pago por estándar” del sector lácteo, a pesar de los esfuerzos significativos de los productores para mejorar la calidad de la leche, la industria ofrece diferenciales modestos que no compensan adecuadamente estas inversiones. Entre una leche de buena calidad y una de mala calidad, solo existe un diferencial de S/ 0.20. Esta limitada recompensa económica afecta desproporcionadamente a los grandes productores, quienes no ven reflejado el valor de su inversión en calidad en un mercado con pocas alternativas competitivas.

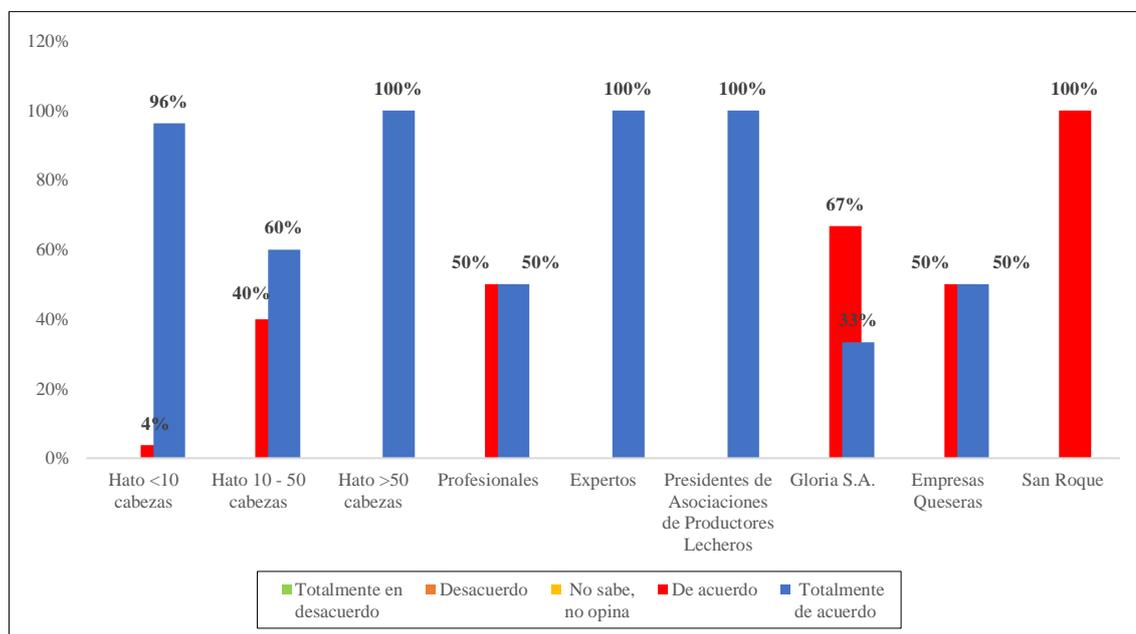
Empresas como Chotalac E.I.R.L. y Leche Gloria S.A. muestran un comportamiento similar en cuanto al diferencial de precios entre leche de mayor y menor calidad. En el caso de las industrias de alfajor gigante y la mayoría de las queserías, la situación es aún más compleja. Estas empresas suelen operar con precios promedio que no reflejan diferencias de calidad, y en algunos casos, se ha observado que compran leche de baja calidad, incluso contaminada con residuos de antibióticos, a precios significativamente bajos (Cárpena, C.; Vázquez, M. y Livaque, H., entrevista personal 2019).

Este sistema de “pago por estándar” es fundamental para comprender cómo se distribuye la cuasi renta entre los productores primarios y la industria en el SSAG lácteo de Lambayeque. La estructura de precios y bonificaciones establecida por la industria refleja su poder de mercado y la forma en que este poder influye en las condiciones económicas de la transacción de leche.

7.2.5. Mecanismos de resolución de disputas en la venta de leche de los productores lecheros para con las empresas de la industria láctea

Los industriales, sobre todo, Leche Gloria S.A., aprovechan su poder en el mercado e impone que los acuerdos sean de palabra para el abastecimiento y pago de la leche. Es decir, no se contemplan salvaguardas, ni resolución de disputas como lo indican los productores, expertos y líderes de opinión (ver gráfico 7.2 y 7.4). Como se puede observar en el siguiente gráfico, los resultados obtenidos de las fuentes primarias demuestran que prevalecen los acuerdos de palabra entre los productores y las empresas lácteas de la industria.

Gráfico 7.2. Respuestas a la pregunta ¿los contratos entre los productores y las empresas lácteas son acuerdos de palabra?



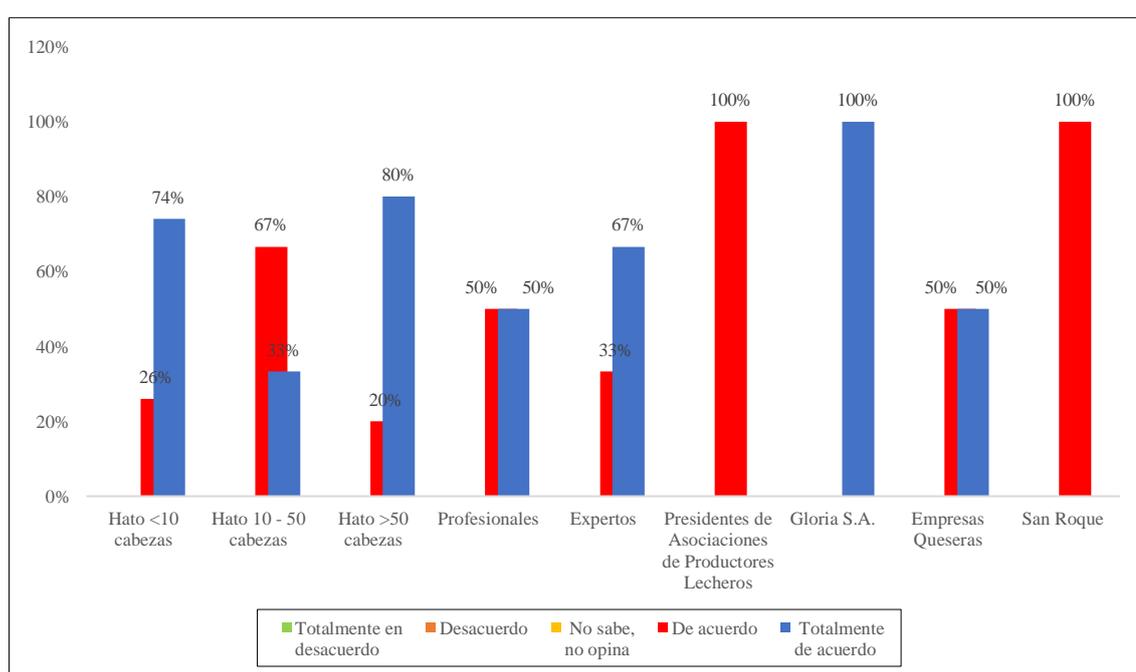
Fuente: elaboración propia en base a encuestas

Carpena, C., socio de Perú Leche y Villanueva, E., experto y ex colaborador de Leche Gloria S.A. (entrevistas personales, 2019), opinan en concordancia con lo anterior, manifestado que Leche Gloria S.A. no hace diferencias cuando su proveedor es un grande productor. Es decir, impone su poder de mercado para que los acuerdos sean de palabra, y así no contemplar incentivos diferentes de los que ofrece al pequeño y mediano productor, ni tampoco salvaguardas o resolución de disputas ⁽²⁵⁾.

²⁵ Villanueva, E. (2019). Entrevista personal. Nota del entrevistador: “En el ámbito del sector lácteo, como es el caso de Leche Gloria S.A., es común encontrar acuerdos verbales, típicamente impuestos por las empresas lácteas dominantes. Estos acuerdos carecen usualmente de mecanismos de salvaguarda o procedimientos formales para resolver disputas, lo que resulta en una situación desfavorable tanto para los grandes como para los pequeños productores. Estos últimos, en particular, se enfrentan a una marcada desventaja y una atmósfera de desconfianza en el mercado. Esta situación propicia un entorno en el que los términos y condiciones de venta se tornan ambiguos, aumentando así el riesgo de oportunismo y manipulación por parte de las empresas con mayor poder en el mercado. Por tanto, se hace imperativo

En el siguiente gráfico se observa que incluso, los mecanismos de evaluación para determinar los incentivos y penalidades en función de la calidad de leche son iguales para todos los productores.

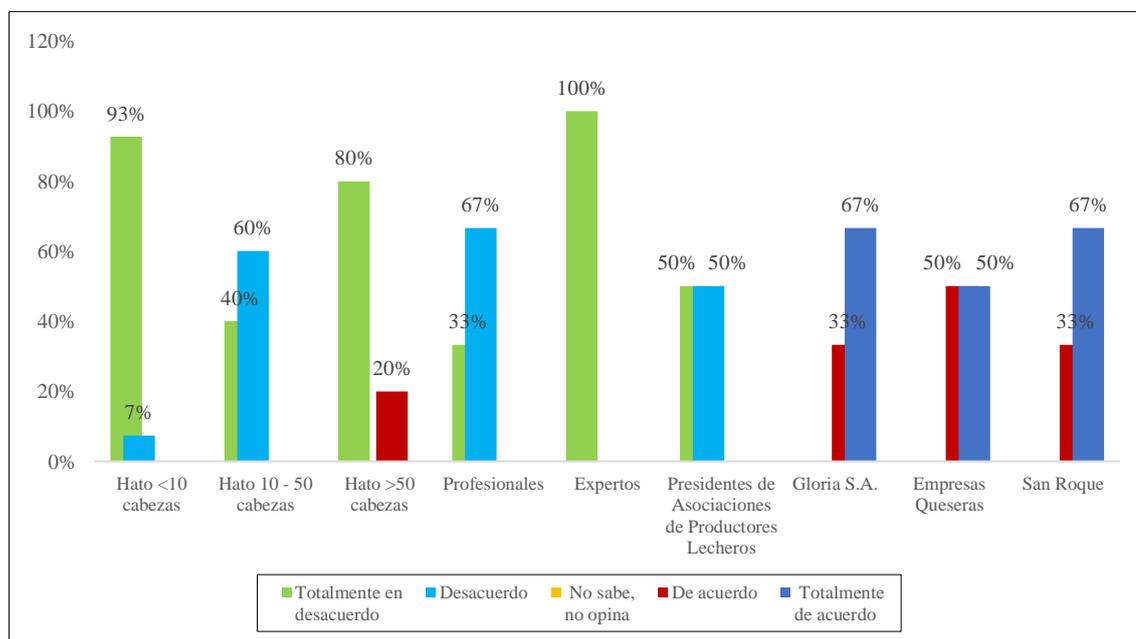
Gráfico 7.3. Respuestas a la pregunta ¿los mecanismos de evaluación para determinar los incentivos y penalidades en función de la calidad de leche son iguales para todos los productores?



Fuente: elaboración propia en base a encuestas

abordar y corregir esta falta de transparencia y equidad para asegurar la protección de los productores de leche, sobre todo aquellos para quienes estas transacciones son vitales para su subsistencia”.

Gráfico 7.4. Respuestas a la pregunta ¿la relación contractual entre las empresas lácteas y los productores, muestran mecanismos de resolución de disputas?



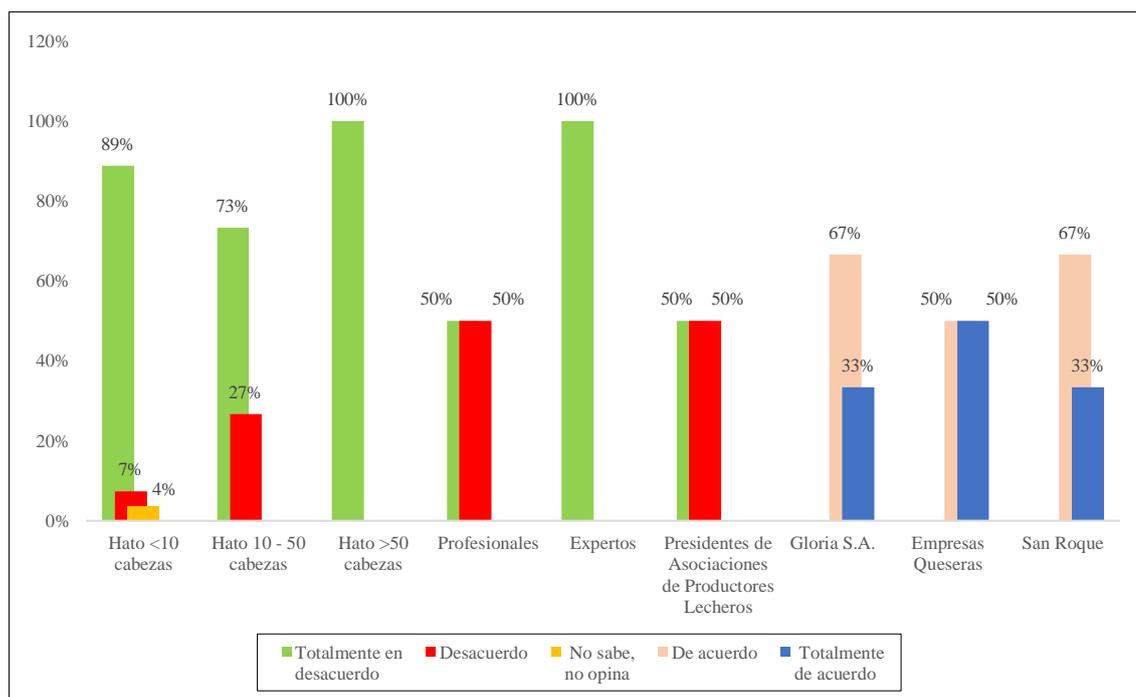
Fuente: elaboración propia en base a encuestas

Luna, M., líder de opinión y productor lechero (entrevista personal, 2019), reafirma que los acuerdos son informales. En ese sentido, “la transacción entre el productor lechero e industrial se ha caracterizado por la apropiación de cuasi renta a los productores, dado que los industriales aprovechan su poder de mercado imponiendo sus condiciones” (Sánchez, W., entrevista personal 2020).

Por otro lado, Vázquez, M., experto y productor lechero (entrevista personal, 2019), señala que estas transacciones se han llevado adelante en un marco de alta desconfianza entre los actores (ver gráfico 7.5), dudosa reputación, reglas ambiguas de juego impuestas. Los productores lecheros del SSAG en estudio realizan su actividad con alto riesgo de oportunismo por parte de los industriales, por ejemplo, no tienen ni idea de cómo y en función de que se les va a pagar; tampoco tienen una claridad en los plazos de

pago, lo cual sucede con Leche Gloria S.A., y sobre todo con los industriales informales de alfajor gigante y quesos.

Gráfico 7.5. Respuestas a la pregunta ¿considera que hay alta confianza entre los productores y las empresas lácteas?



Fuente: elaboración propia en base a encuestas

En resumen, lo desarrollado respecto a la variable *“Transacción entre la industria y el productor lechero”* revela una serie de dinámicas complejas y desequilibrios de poder en el SSAG Lácteo Lambayecano. Las empresas lácteas, operando en un marco legal y normativo que define los estándares de calidad de la leche, ejercen una influencia considerable en las transacciones, utilizando estas normativas para influir en las condiciones de venta y pago. La estructura de precios en el mercado lácteo, determinada de forma unilateral por estas empresas, se compone de un precio base y ajustes basados en la calidad de la leche, lo que limita la capacidad de negociación de los productores y refleja un claro desequilibrio de poder.

La naturaleza de los contratos, mayormente basados en acuerdos verbales, deja a los productores en una posición vulnerable, con pocas herramientas para disputar términos o hacer valer sus derechos. Los mecanismos de resolución de conflictos son limitados y la industria láctea, particularmente actores dominantes como Leche Gloria S.A., impone restricciones que inhiben a los productores de buscar resoluciones formales o de expandir su producción.

Además, la industria láctea utiliza su poder de mercado para maximizar sus ganancias en productos procesados, como por ejemplo la leche en polvo, mientras mantiene bajos los precios de la leche cruda para los productores. Esto no solo refleja una distribución inequitativa de las ganancias, sino también cómo el poder de mercado conduce a una apropiación excesiva de la cuasi renta, afectando desproporcionadamente a los productores más pequeños y vulnerables.

Finalmente, los plazos de pago y su cumplimiento por parte de las industrias lácteas se convierten en un punto crítico de insatisfacción entre los productores. Los desafíos en la seguridad jurídica y la protección de derechos, la inequidad en la resolución de disputas, y la evaluación unilateral de la calidad de la leche subrayan la necesidad urgente de mejorar la transparencia y justicia en el mercado lácteo. La situación actual del SSAG Lácteo Lambayecano no solo demanda una reevaluación de las estructuras de poder y las relaciones comerciales, sino también un enfoque más integral que asegure un equilibrio y una distribución más justa de los beneficios dentro del sistema de agronegocio lácteo peruano.

7.3. Comportamiento de las empresas de la industria láctea e incertidumbre

A continuación, se presenta el análisis en base a la distorsión de la información de las empresas de la industria láctea, respecto al volumen entregado por parte del productor, distorsión de la información de las empresas lácteas en cuanto a parámetros de calidad y distorsión de la información de las empresas lácteas a la hora de pagar las bonificaciones o realizar los descuentos en función al promedio estándar de calidad.

7.3.1. Distorsión de la información de las empresas de la industria láctea, respecto a los kilogramos de leche entregado por parte del productor lechero

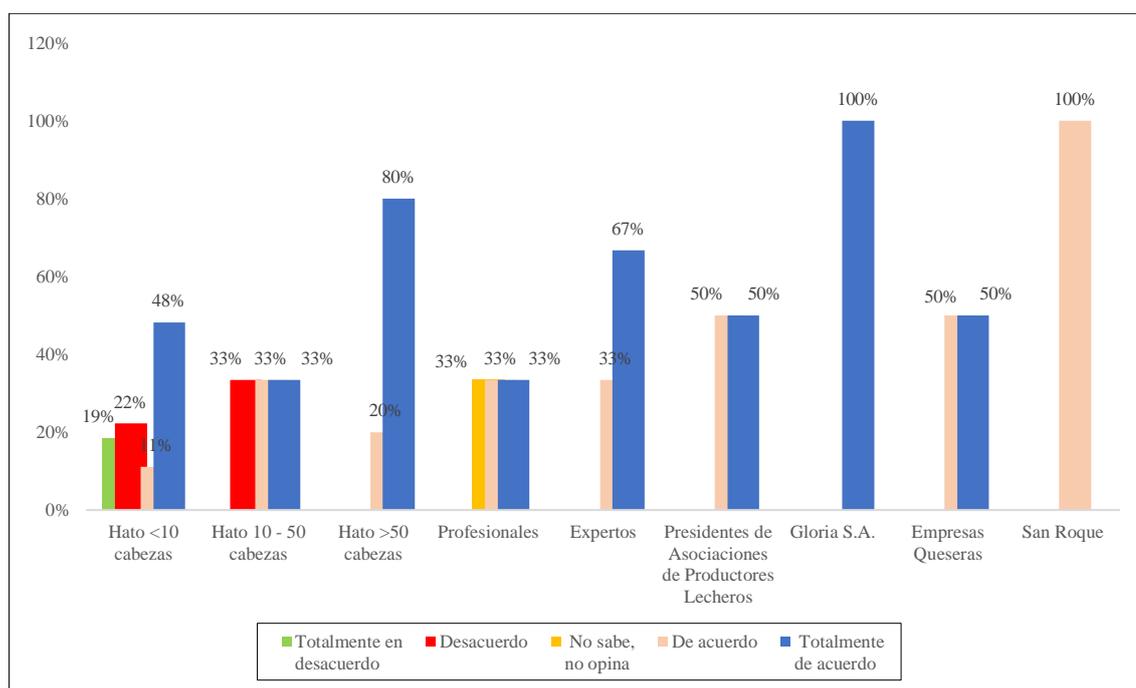
Según los expertos consultados, el comportamiento de las empresas respecto de la distorsión de la información del volumen de leche entregado por parte de los productores es característico en las industrias lácteas informales (de alfajor gigante y quesos) dado que Leche Gloria S.A, Chotalac E.I.R.L. y San Roque S.A. son muy cuidadosas en ese aspecto (Cárpena, C., Villanueva, E. y Menor, J.; entrevista personal, 2019). Por ejemplo, cuando el productor provee 120 kilogramos de leche, luego el industrial en su cuantificación de volumen reporta un resultado menor y es incluso menor cuando el abastecimiento de la leche es a través de un intermediario ⁽²⁶⁾.

²⁶ Cárpena, C. (2019) explica en su entrevista cómo la práctica común entre las industrias lácteas artesanales, específicamente en el sector de alfajor gigante y queserías, de reportar volúmenes inferiores a los entregados efectivamente por los productores, impacta negativamente en sus ingresos. “En muchas ocasiones, los productores entregan, por ejemplo, 100 litros de leche, pero la industria registra solo 90 o incluso menos. Esto no solo reduce directamente los ingresos de los productores, sino que también agrava su vulnerabilidad financiera, especialmente en los pequeños y medianos productores que ya están operando con márgenes muy ajustados. Este tipo de prácticas desleales, que tergiversan la cantidad real entregada, reflejan una distribución desigual y a menudo injusta de la cuasi renta en el sector, donde los productores están en desventaja frente al poder de negociación de las industrias.

Estas acciones oportunistas en estas transacciones por parte de estos agentes económicos, desde hace un tiempo están siendo ejecutadas, lo cual viene impactando en la apropiación de la cuasi renta del productor (ver gráfico 7.6).

En la línea de lo indicado, Quiroz, M., acopiador del valle de Motupe (entrevista personal, 2019), sostiene que “estos industriales se valen de tretas con el fin de adulterar los volúmenes entregados por parte de los productores, de tal manera que no coincidan con los registrados por ellos”.

Gráfico 7.6. Respuestas a la pregunta ¿el volumen de leche entregado que reporta a la industria coincide con lo que reporta el productor?



Fuente: elaboración propia en base a encuestas

7.3.2. Distorsión de la información de las empresas de la industria láctea en cuanto a parámetros de evaluación sobre la calidad.

Este comportamiento no es característico en empresas informales de la industria artesanal quesera y en las empresas de la industria de alfajor gigante, en vista que estas unidades de negocio solo se limitan a determinar un precio promedio fijo por litro de leche, donde nada tiene que ver si la leche es mejor o peor en calidad.

En cambio, este comportamiento viene siendo distintivo en las empresas Leche Gloria S.A. y Chotalac E.I.R.L. Estas dos empresas, para determinar los parámetros de calidad de la leche, vienen siendo juez y parte; además de realizar la frecuencia de los procesos de control de calidad sin la objetividad que debiera caracterizar. Es decir, no hacen un control de calidad referente al recuento bacteriano todos los días, considerando que los incentivos económicos por este indicador de calidad son de mayor peso. Las industrias todos los días realizan análisis fisicoquímicos, teniendo en cuenta que también hay incentivos por estos indicadores de calidad.

Es importante mencionar que no existe un tercero imparcial que pueda realizar dichas evaluaciones de calidad de la leche que provee el productor del SSAG en estudio, y de esta manera se eviten comportamientos oportunistas del industrial, y por ende la expropiación de la cuasi renta de los productores.

Los expertos y productores sostienen que los industriales en sus políticas de incentivos por litro de leche, el mayor peso recae en la calidad microbiana; sin embargo, este procedimiento solo llega a realizarse una o dos veces por quincena. El técnico llega a tomar las muestras. Si por “a” o por “b” ese día el productor no pudo controlar algún

imprevisto que hiciera que se contaminara toda la leche, las empresas, sobre todo Leche Gloria S.A., penaliza en cuanto a ese parámetro de calidad (recuento bacteriano) pero no de ese día, sino de toda la quincena ⁽²⁷⁾.

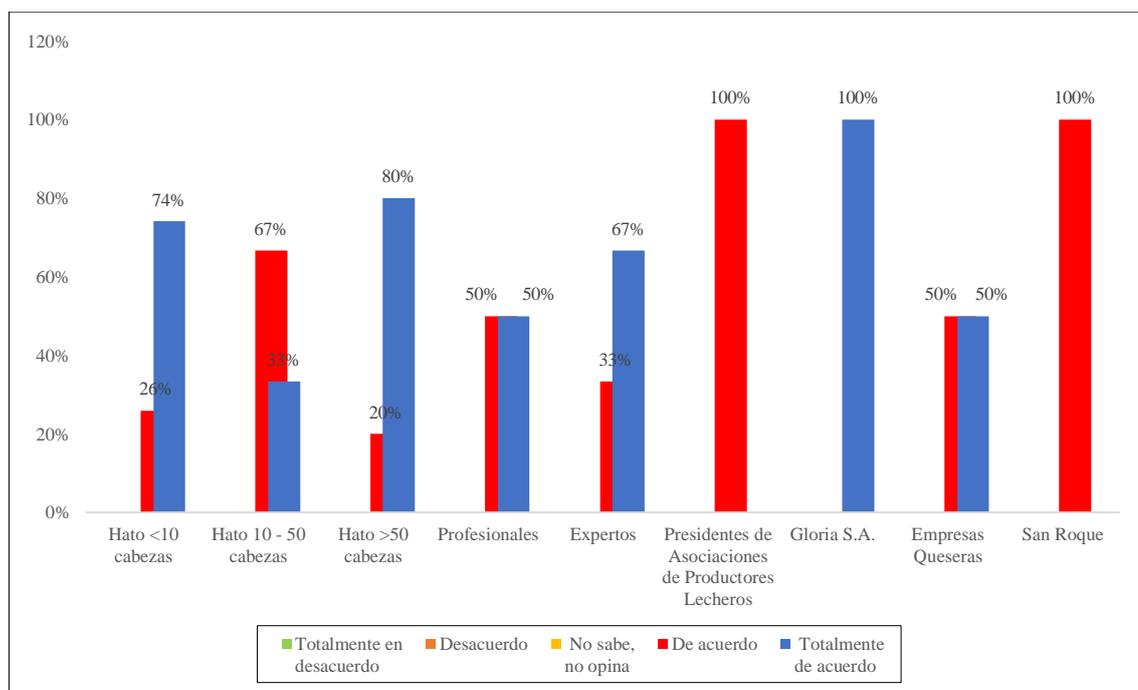
En la misma línea de lo descrito, Menor, J., presidente de la Asociación de Ganaderos Lecheros del Sector “El Gallito” (entrevista personal, 2019), comenta que hubo un tiempo cuando enviaba su leche a la planta de acopio de la empresa Leche Gloria S.A., de 10 porongos, 3 a 4 porongos diarios eran rechazados. Siempre le decían que esos porongos se rechazaban porque la leche estaba acidificada. Para el señor Menor era muy sospechoso, por lo que decidió ir diariamente a la planta de acopio de la empresa para ver y verificar in situ lo que realmente estaba sucediendo.

Lo curioso es que durante toda esa quincena al Sr. Menor no se le rechazó ningún porongo. Pero si ocurrió una situación para sorpresa suya, y la posiblemente explicación a lo que realmente estaba sucediendo con los indicadores que la empresa le solía precisar de su leche. Entre los trabajadores escuchó que había llegado un lote de leche que en el

²⁷ Cárpena, C., Villanueva, E. y Menor, J. (2019). Entrevista personal. Nota del entrevistador: En el sector lácteo, las empresas como Leche Gloria S.A. y Chotalac E.I.R.L. en relación a la evaluación de la calidad de la leche, explican los entrevistado. “Estas grandes empresas realizan las evaluaciones de calidad sin la intervención de un tercero imparcial, lo que les otorga un control unilateral sobre los resultados. A menudo, esto resulta en una valoración de la calidad que no refleja la realidad, perjudicando directamente a los productores. Por ejemplo, una leche que en condiciones objetivas recibiría una alta calificación de calidad, podría ser subvalorada intencionalmente. Esta práctica no solo afecta los ingresos de los productores al recibir bonificaciones menores, sino que también se traduce en una expropiación indebida de la cuasi renta, donde los productores no obtienen una compensación justa por sus esfuerzos y la calidad de su producto. Es una manifestación clara del desbalance de poder en el mercado y de cómo las grandes empresas pueden manipular las evaluaciones en su propio beneficio, a costa de los productores más pequeños y vulnerables.”

transcurso de recojo, 16 porongos se habían acidificado, entonces él para cerciorarse de lo que estaba realmente sucediendo, puso mucha atención ya que era un caso que se relacionaba mucho con el problema que él tenía. Notó que el encargado de recepcionar la leche en planta, para darle solución a ese gran problema y deslindar responsabilidades, mandó a sus subordinados a que al azar distribuyeran esos porongos entre los porongos del resto de sus clientes y así evitar ser descubiertos por el mal trabajo que habían hecho. Es en ese sentido que se observa cómo las industrias vienen distorsionando la información de la leche en cuanto a parámetros de calidad que proveen en el SSAG en estudio (ver Gráfico 7.7). Sin embargo, esta desnaturalización de la información (por el poder de mercado que tienen) termina generando expropiación de la cuasi renta de los productos.

Gráfico 7.7. Respuestas a la pregunta ¿los mecanismos de evaluación para determinar los incentivos y penalidades en función de la calidad de leche son iguales para todos los productores?



Fuente: elaboración propia en base a encuestas

7.3.3. Distorsión de la información de las empresas de la industria láctea a la hora de pagar las bonificaciones o realizar los descuentos en función al promedio estándar que se paga por calidad de leche.

Según los expertos, este tipo de comportamiento relacionado con la distorsión de los precios pagados por calidad de leche también son característicos en las industrias que cuentan con políticas de incentivos por calidad de leche, en especial de la empresa Leche Gloria S.A. (Cárpena, C., Villanueva, E. y Menor, J.; entrevista personal, 2019). De acuerdo a la información obtenida, el valor de las bonificaciones alcanzada por litro de leche por parte de las empresas no coincide con el valor real que se consigna en la factura. Leche Gloria S.A. viene realizando un tratamiento diferenciado entre un grande productor, un acopiador y una asociación de productores lecheros. Como podemos ver de acuerdo en los resultados de la tabla 7.1, para la empresa ganadera con un hatu mayor a 200 cabezas de propiedad del Sr. Falla, el valor de la bonificación de leche que le indica la empresa si coincide con el valor consignado en la factura. En tanto, lo que se observa en las tablas 7.2 y 7.3 de la empresa acopiadora de leche “Solo Para Valientes S.A.C. y la Asociación de Ganaderos Agroindustriales San Juan Gallito, los valores de las bonificaciones de leche que indica Leche Gloria S.A., no coinciden con el valor consignado en las facturas.

Tabla 7.1. Historial de pagos de la empresa ganadera “Servicios Diversos Miguel Ángel E.I.R.L.”, periodo 09/2012 – 09/2019.

Indicadores	Set-12	Set-13	Set-14	Set-15	Set-16	Set-17	Set-18	Set-19
Pago por leche fresca	0.962399	0.962399	0.962400	0.962400	0.962399	0.962400	1.000000	1.000000
Sólidos totales	0.055678	0.055999	0.064400	0.067900	0.064400	0.066801	0.053900	0.111300
Aerobios Mesófilos	0.120000	0.120000	0.120000	0.120000	0.120000	0.120000	0.150000	0.150000
Programa de Mejora de Calidad	0.050000	0.050000	0.050000	0.050000	0.050000	0.050000	0.011600	0.011600
Temperatura	0.020000	0.020000	0.020000	0.020000	0.020000	0.020000	0.020000	0.020000
Hato libre de Brucelosis	0.009619	0.009620	0.009620	0.009619	0.009620	0.009620	0.010000	0.010000
Hato libre de TBC	0.009620	0.009620	0.009620	0.009619	0.009620	0.009620	0.010000	0.010000
Valor total de las bonificaciones	1.227316	1.227638	1.236040	1.239538	1.236039	1.238441	1.255500	1.312900
Resultado de la factura	1.227316	1.227639	1.23604	1.239538	1.236039	1.238441	1.255500	1.312900

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

Tabla 7.2. Historial de pagos de la empresa acopiadora de leche “Solo Para Valientes S.A.C.”, periodo 09/2012 – 09/2019.

Indicadores	Set-12	Set-13	Set-14	Set-15	Set-16	Set-17	Set-18	Set-19
Pago por leche fresca	0.962400	0.962400	0.962400	0.962400	1.00000	1.00000	1.00000	1.00000
Sólidos totales	0.009100-	0.009100-	0.017501-	0.007402-	0.012079	0.013089	0.023099	0.004901-
Aerobios Mesófilos						0.030000-	0.030000-	0.030000-
Inhibidores								
Programa de Mejora de Calidad	0.040000	0.040000	0.080000	0.080000	0.071498	0.071543	0.071596	0.071601
Temperatura	0.020000	0.020000	0.020000	0.020000	0.020000	0.020000	0.020000	0.020000
Hato libre de Brucelosis								
Hato libre de TBC								
Valor total de las bonificaciones	1.022400	1.022400	1.062400	1.062400	1.103577	1.10463	1.11470	1.09160
Resultado de la factura	1.0133	1.013300	1.044899	1.044801	1.073564	1.07463	1.084695	1.056700

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

Tabla 7.3. Historial de pagos de la “Asociación de Ganaderos Agroindustriales San Juan”, periodo 09/2012 – 09/2019.

Indicadores	Set-12	Set-13	Set-14	Set-15	Set-16	Set-17	Set-18	Set-19
Pago por leche fresca	0.9624	0.9624	0.962401	0.964	0.9624	1.00	1.00	1.00
Sólidos totales	0.005601	0.030098	0.017499	0.007	0.0014	0.020299	0.002800-	0.021
Reductasa total			0.020000-					
Aerobios Mesófilos					0.030000-	0.030000-	0.050000-	
Inhibidores					0.004565-	0.005986-		0.0716
Programa de Mejora de Calidad	0.08	0.08	0.08	0.08	0.11	0.0716	0.0716	
Temperatura	0.02	0.02		0.02	0.02	0.02	0.02	0.018746
Hato libre de Brucelosis								
Hato libre de TBC								
Valor total de las bonificaciones	1.068001	1.092498	1.0599	1.0710	1.093800	1.111899	1.0916	1.111346
Resultado de la factura	1.068001	1.092498	1.0399	1.0694	1.059235	1.075913	1.0388	1.111346

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

Este comportamiento de distorsión de la información de las industrias lácteas a la hora de pagar las bonificaciones o realizar los descuentos en función al promedio estándar de calidad, definitivamente se apalanca en el poder de mercado que tienen estos actores, generando una expropiación de la cuasi renta del productor lechero.

CAPÍTULO VIII – DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se realiza la discusión general de los resultados obtenidos según las variables propuestas en los objetivos de la presente investigación.

En cuanto a las barreras a la entrada, se identifica que el poder de mercado de la industria se genera principalmente por Leche Gloria S.A., ya que es la empresa líder en el sector y genera altas barreras de entrada a nuevos competidores por su gran inversión en distintos tipos de activos, experiencia acumulada, conocimiento del mercado, etc. Esto concuerda con Dobson et al. (1998), quienes indican que las altas barreras de entrada pueden ser dadas por las empresas que dominan el mercado a partir de dichas inversiones, generando situaciones monopólicas.

De la competencia y oligopsonio la participación de mercado que tiene en promedio cada productor lechero es pequeña, si se compara con la participación que tiene en promedio las empresas de la industria láctea. En ese contexto, Leche Gloria S.A. domina el mercado, en vista que es la que tiene el mayor número de plantas de enfriamiento, y el más grande sistema logístico en el SSAG de lambayecano. Esto concuerda con Dobson et al. (1998), quienes sostienen que para que las empresas tengan poder de mercado entre otras cuestiones deben contar con una significativa proporción de las compras del insumo en el mercado.

Respecto a la dependencia de los productores lecheros con la industria láctea, se encontró que existe un poder de mercado de las empresas industriales sobre los productores proveedores de leche. Esta situación se ve reflejada principalmente en dos aspectos:

- En el mercado existen pocas empresas industriales compradoras de leche y muchos productores, donde la venta de leche es la fuente principal de ingresos. Al respecto, Pindyck y Rubinfeld (2009) y Kafka (1997) mencionan que, cuando una única o varias empresas en un mercado de factores tienen la capacidad para influir en los precios de compra, adquieren los bienes o servicios a precios inferiores al que estarían vigentes en un mercado competitivo. En esa misma línea Barilatti (2013) sostiene que el resultado de la dependencia hacia adelante en las transacciones, generan ajustes que traen como consecuencia, apropiaciones de cuasi rentas por efecto del poder de compra que detentan los agentes de la distribución o la industria, que generalmente recae en el productor. Esto se evidencia en los resultados encontrados, a partir de las entrevistas realizadas a expertos del SSAG en estudio (Cárpena, C; Vásquez, M., Luna, M. y Livaque, H., 2019).
- El volumen de producción de los productores lecheros es pequeño en comparación a la capacidad instalada de la industria. Al respecto, Porter (1980) indica que los compradores son poderosos en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios; esto pasa cuando hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el volumen de un proveedor. Lo cual se evidencia en los resultados encontrados, a partir de las entrevistas realizadas a expertos del SSAG en estudio (Cárpena, C; Vásquez, M., Luna, M. y Livaque, H., 2019).

De la amenaza de coordinación horizontal e integración vertical de los productores lecheros se observó que no existen cooperativas, ni productores integrados verticalmente, ni el potencial para desarrollarse. Esto sucede porque en Perú existe la costumbre de acción individual y los productores lecheros son de escasos recursos. En cambio, en la industria láctea la integración vertical si ha ocurrido, un ejemplo de ello es la empresa Leche Gloria S.A. principal actor con poder de mercado. Se corrobora en el pensamiento de Isaza (2016), quien menciona que las empresas se integran verticalmente u horizontalmente con el fin de controlar la competencia y así tener mayor poder de mercado.

Respecto a los aspectos legales y contractuales en las transacciones entre productores y la industria láctea, se observa una dinámica marcada por el poder de mercado ejercido por la industria, lo cual influye significativamente en las condiciones contractuales y legales. Este poder se manifiesta claramente en la aplicación e interpretación de las normativas, así como en los vacíos existentes en la protección de los derechos de propiedad durante las transacciones. Tal situación contribuye a la apropiación de la cuasi renta de los productores, evidenciando un desequilibrio notable en las relaciones comerciales. Los estándares de calidad dictados por la industria, su enfoque unilateral en la fijación de precios y las prácticas restrictivas en los acuerdos verbales demuestran la influencia dominante de las empresas lácteas. Estas acciones limitan la capacidad de negociación y protección de derechos de los productores, configurando un escenario donde los términos de intercambio están predominantemente inclinados a favor de la industria láctea.

Esta realidad evidenciada en el SSAG Lácteo Lambayecano encuentra eco en los planteamientos de la Nueva Economía Institucional. Autores como North y Williamson han destacado la importancia del ambiente institucional en la configuración de las transacciones económicas. North (1991), por ejemplo, señala que las instituciones forman la matriz de incentivos que pautan las interacciones humanas en el ámbito económico. La situación en el SSAG de Lambayeque refleja cómo las fallas institucionales y los vacíos normativos pueden ser explotados por actores dominantes para beneficiarse a costa de otros agentes menos poderosos, como los productores de leche. Esto se alinea con la afirmación de Zylbersztajn y Giordano (2015); y Barilatti (2013) sobre cómo las fallas en la transmisión de incentivos y la presencia de actores con poder de mercado pueden distorsionar la eficiencia y la competitividad en los sistemas de negocios.

Asimismo, el análisis resalta los conceptos de racionalidad limitada y oportunismo, descritos por Williamson (1985), quienes argumentan que las transacciones están influenciadas por la capacidad de los actores para procesar información y la tendencia a buscar beneficios individuales, incluso en detrimento de otros. En el caso de Lambayeque, los productores lidian con desafíos importantes debido a la falta de transparencia y equidad en las transacciones, reflejando una clara manifestación del poder de mercado y la apropiación de cuasi rentas por parte de la industria láctea.

En cuanto al precio por litro de leche pagado al productor por parte de la industria. En el SSAG Lácteo Lambayecano, liderado por empresas como Leche Gloria S.A., se observa una dinámica en la cual los precios pagados a los productores de leche cruda son notablemente bajos en comparación con los precios de los productos derivados. Esta situación refleja una clara discrepancia entre el valor que reciben los productores por su

materia prima y los márgenes de beneficio que obtienen las empresas por los productos elaborados.

Analizando esta dinámica desde la perspectiva de Pindyck y Rubinfeld (2009), la estructura de precios en este mercado puede ser vista como una manifestación de poder de mercado. Las empresas, en posición de control, determinan los precios de compra de la leche cruda a niveles que no corresponden a un mercado competitivo. Esta situación limita la capacidad de los productores de negociar precios justos por su producto, poniendo en evidencia la influencia desproporcionada de las grandes empresas lácteas en el mercado.

El paradigma Estructura-Conducta-Resultado, propuesto por Bain (1956), sugiere que una estructura de mercado altamente concentrada conduce a conductas empresariales que favorecen a las entidades dominantes. En Lambayeque, la conducta de las grandes empresas lácteas en la fijación de precios de la leche cruda ilustra este fenómeno. Este desequilibrio en la estructura de mercado va en detrimento de los productores más pequeños, quienes se ven forzados a aceptar precios bajos que apenas cubren sus costos de producción.

La disparidad entre los precios pagados a los productores de leche cruda y los márgenes de beneficio en los productos derivados refleja una estructura de mercado desequilibrada. En este contexto, la Nueva Economía Institucional, según North y Williamson, ilustra cómo las deficiencias en el ambiente institucional y los vacíos normativos pueden ser explotados por actores con considerable poder de mercado. Esta situación permite a las

empresas de la industria láctea ejercer su influencia en la fijación de precios, exacerbando las desigualdades dentro del mercado y dejando a los productores en una posición vulnerable y con pocas opciones para mejorar su situación.

Del plazo de pago y su cumplimiento, se observa que en los acuerdos de palabra entre los productores e industriales se pacta que la liquidación por la leche entregada debiera ser cada 15 días. Sin embargo, la gran mayoría de industrias no cumple con lo pactado, en vista que los pagos se vienen realizando días después y hasta meses después de lo pactado, lo que viene generando un costo de oportunidad para el productor, dado que dicho agente se queda sin la posibilidad de proveer a un mejor comprador. Al respecto, relaciones contractuales de esta naturaleza, pueden llevar a una situación que genera cuasi rentas expropiables (en base a Klein et al., 1978 y Ordóñez, 2009). Según Barilatti (2013) en situaciones de esta naturaleza, no hay la posibilidad al menos de celebrar un contrato formal que mitigue el riesgo de apropiar cuasi renta, por lo que los mecanismos de protección para determinar la retribución en términos de volumen, calidad y palazo, no existan o son débiles, que terminan consumando la apropiación de dichas cuasi rentas por parte de quien ostenta el poder.

Del pago por estándar en la distribución de la cuasi renta, es notorio la diferencia que existe en cuanto a la calidad de leche producida entre pequeños, medianos y grandes productores; dado que los grandes productores invierten en activos específicos, aplican las BPA y trabajan con personal calificado. En cambio, los pequeños y medianos productores no invierten para producir una leche de calidad, toda vez que utilizan mano de obra familiar, escasa aplicación de las BPA. Aun así, el incentivo económico que brinda el industrial es el mismo para el productor, sin importar el tamaño de este, ni la

diferencia de calidad. Es decir, los grandes productores al aumentar su inversión en activos específicos deberían recibir mayor precio por la calidad de leche que proveen (respecto a los pequeños y medianos productores); no obstante, esto no sucede ya que la industria (Leche Gloria S.A.) aprovecha su poder de mercado para fijar un precio bajo, similar al precio pagado a los pequeños y medianos productores. Este panorama, demuestra una clara discrepancia en la valoración y recompensa del producto.

Como se puede observar, esta situación de los grandes productores, que invierten significativamente en activos específicos y aplican Buenas Prácticas Agrícolas, contrasta con la de los productores más pequeños y medianos que no realizan inversiones similares. Sin embargo, la industria láctea, ejerciendo su poder de mercado, establece precios que no diferencian adecuadamente la calidad de la leche, lo que resulta en una distribución desigual de la cuasi renta. Esta dinámica refleja los conceptos de racionalidad limitada y oportunismo, como describen Williamson (1991), donde los contratos incompletos y la falta de salvaguardas adecuadas permiten la apropiación de la cuasi renta por parte de los actores dominantes (Zylbersztajn y Giordano, 2015).

Además, se observa también que estos actores económicos, -hablando de los grandes productores-, frente a esta realidad crítica que enfrentan, continúan en el sector. Esta decisión se fundamenta en los elevados costos de salida, asociados con sus activos altamente especializados, tal como lo señala Cárpena. Por otro lado, la diversificación de sus ingresos a través de la integración con otras actividades agrícolas surge como una estrategia para mitigar los riesgos. Esta adaptabilidad y búsqueda de alternativas para enfrentar las adversidades del mercado se alinea con la teoría de los activos específicos

de Williamson, en la que se destaca cómo la especialización puede generar dependencia y riesgos de apropiación monopsonica en mercados con poder de mercado.

Por último, en este escenario desafiante se observa incluso que los grandes productores no se limitan a enfrentar los retos existentes; buscan activamente maneras de mantener su rentabilidad, enfocándose en incrementar tanto la cantidad como la calidad de la producción. A pesar de que el margen de ganancia por kilogramo de leche es bajo debido a la estructura de precios dominante, la escala de producción les permite compensar esta limitación, como destaca Luna. Esta estrategia, analizada a través del paradigma Estructura-Conducta-Desempeño de Bain (1956), muestra cómo en un mercado donde los compradores dominan, los productores adaptan su conducta para mejorar su desempeño, aunque esto no soluciona el desequilibrio en el poder de negociación.

De los mecanismos de resolución de disputas en la venta de leche de los proveedores para con las empresas de la industria láctea. Los industriales, sobre todo, Leche Gloria S.A., aprovechan su poder de mercado para imponer que los arreglos contractuales con los productores sean de palabra, y así evitar contemplar salvaguardas y resolución de disputas; quedando los productores a merced de la industria para la apropiación de sus cuasi rentas. Al respecto Williamson (1996) sostiene que en negociaciones donde haya una posición dominante, es bastante probable que estos acuerdos están desaliñados, por lo tanto, se ejecuten en ausencia de salvaguardas y resolución de disputas. De acuerdo Barilatti (2013), Zylbersztajn y Giordano (2015) en transacciones de esta naturaleza, han sido a consecuencia de los saltos contractuales, o a la ausencia o debilidad de los mecanismos de protección, puesto que estos contratos están diseñados especialmente para capturar valor.

Respecto a lo evidenciado en los resultados sobre la distorsión de la información de las empresas lácteas, se observa que en muchos casos la industria realiza una liquidación de kilogramos entregados por el productor menor a la que efectivamente entregó e incluso puede llegar a ser mucho menor cuando el abastecimiento de la leche es a través de un intermediario. Según Zylbersztajn y Giordano (2015), al darse acuerdos del tipo informales y con posiciones dominantes de parte de uno de los actores en la transacción, la naturaleza de dichos contratos puede resultar en una mayor captura de cuasi rentas para las empresas que son dominantes, en este caso la industria láctea o el intermediario.

Por último, la distorsión de la información de las empresas lácteas en cuanto a los parámetros de evaluación sobre la calidad de leche, pago de las bonificaciones y/o descuentos en base al promedio estándar que se paga por calidad de leche, vienen favoreciendo a la industria, toda vez que las evaluaciones respecto a tales indicadores no son nada objetivas, ya que para las evaluaciones de dichos indicadores, la industria es juez y parte (no hacer un control de calidad diario referente al recuento bacteriano, considerando que los incentivos económicos por este indicador es el de mayor peso, así como la no coincidencia entre los incentivos económicos por los valores reportados y los incentivos económicos que realmente se reportan en los comprobantes de pago).

Esto se evidencia en los resultados encontrados, a partir de las entrevistas realizadas a expertos del SSAG en estudio (Cárpena, C., Villanueva, E. y Menor, J, 2019), y en lo que sostiene Zylbersztajn y Giordano (2015); respecto al rol de las instituciones, el rol de las organizaciones y el entorno tecnológico en la coordinación y gobernanza de un Sistema de Agronegocios.

Según estos autores, estas conductas abusivas en el sector suelen ocurrir toda vez que existe un débil diseño institucional y organizacional, el cual genera fallas de mercado - monopolios, oligopolios, monopsonios u oligopsonios-, dado que la transmisión de los incentivos monetarios no es el adecuado, dando lugar así a la apropiación de la cuasi renta, principalmente por parte de los actores de la industria.

Por último, al respecto Barilatti (2013), sostiene que estas situaciones estilan suceder, en vista que en el medio prima un ambiente institucional de por sí incapaz de proveer un marco regulatorio que brinde solidez a los intercambios, toda vez que, en el modelo económico, es normal la existencia de fallas en la fijación de los precios, falta de salvaguardas que reduzcan la incertidumbre y activos específicos que son mal remunerados.

CAPÍTULO IX – CONCLUSIONES

9.1. Síntesis

De acuerdo al enfoque de la Nueva Economía Institucional y los Negocios Agroalimentarios, los Sistemas de Agronegocios se han caracterizado por ser sistemas donde es clave el papel que desempeñan las instituciones, las organizaciones, y de no menor valía el entorno tecnológico. En ese sentido viene siendo determinante su influencia a la hora de realizar el intercambio de los derechos de propiedad entre los actores económicos que conforman dichos sistemas.

En efecto, es trascendental el diseño de un adecuado marco institucional, así como la implantación de un entorno organizacional eficiente, para que haya una transmisión adecuada de los incentivos monetarios a lo largo de un sistema económico. Sin embargo, muchas veces ello no suele ocurrir, porque las instituciones son débiles, -no cumplen con su origen primigenio- y hay poca capacidad de los actores en desarrollar organizaciones sólidas que eviten fallas de mercado.

En este contexto se generan espacios para que se presenten irrupciones en dichos sistemas, como por ejemplo las situaciones de poder de mercado, que es característico en países sobre todo donde no se cuenta con una ley antimonopolio, o si lo tienen, su grado de enforcement es precario o nulo; permitiendo que uno o unos pocos miembros del sistema, influye sobre otro/s miembro/s apropiándose de las cuasi rentas debido a sus posiciones dominantes. Según estudios previos con base en la Economía Neoclásica, esta situación de poder de mercado se venía dando en el Perú. Para corroborar esto, en la presente investigación se propuso como objetivo el identificar y analizar si se presentan

situaciones de poder de mercado de la industria láctea sobre los productores de leche, a fin de comprender el impacto que las mismas tienen en la apropiación de cuasi rentas.

Se hizo uso de aproximaciones enmarcadas en la teoría de la Nueva Economía Institucional Aplicada a los Negocios Agroalimentarios, aplicando tres diseños distintos de análisis: el diseño del el Análisis Estructural Discreto, el diseño de la Moderna Organización Industrial y el diseño de la Vía de la Estructura de Gobernanca. Como evidencia de ello, se encontró la existencia de situaciones de poder de mercado de la industria láctea sobre los productores lecheros, que a continuación se detallan en el desarrollo de las siguientes conclusiones.

Se encontró que el poder de mercado que viene existiendo de la industria láctea sobre el productor lechero se genera por las fuertes barreras de entrada que vienen existiendo a nuevos competidores, como es el caso de la empresa Leche Gloria S.A. que, al ser la empresa más antigua del sector, ha tenido el tiempo suficiente para hacerse con “*Know How*” y el “*Know What*” y el patrimonio para dominar el mercado. Mediante la inversión a gran escala en plantas de enfriamiento y sistema logístico de recolección de leche, así como en el financiamiento de las actividades agropecuarias de los productores a tasas altamente competitivas, ha hecho que a la fecha no ingresen nuevas empresas al sector para competir.

El poder de mercado que viene existiendo de la industria láctea impacta sobre el productor lechero, se ve agravado también porque los productores tienen una alta dependencia con la industria, no solo debido a la concentración de la demanda en pocas manos sino también por la disparidad en la capacidad instalada y de producción entre la industria y

los productores individuales. Aunque esta dependencia es aguda entre los productores pequeños, medianos y grandes productores, se observa que muchos de estos productores, por no decir el 100%, buscan diversificar sus fuentes de ingresos mediante la realización de otras actividades adicionales para mitigar los riesgos y mejorar su subsistencia. Esta estrategia de diversificación evidencia una adaptabilidad y resiliencia en el sector, desafiando las condiciones de dependencia y subrayando la importancia de un enfoque más holístico para entender la dinámica entre los productores y la industria láctea.

Así mismo, el poder de mercado de las empresas de la industria láctea encuentra su solidez por el bajo potencial de los productores para coordinarse horizontal y verticalmente. Esta falta de coordinación deriva de una tendencia arraigada hacia la actuación individual entre los productores. Al examinar más detenidamente, se revela que la naturaleza individualista de sus operaciones limita significativamente la capacidad de los productores para influir en las condiciones del mercado o negociar términos más favorables. Esta situación contrasta con la postura consolidada de la industria láctea, donde existe una coordinación efectiva y una mayor integración vertical y horizontal lo cual les permite a estos actores económicos ejercer un mayor control y poder en el mercado.

En esta investigación también se encontró que el poder de mercado de las empresas lácteas impacta sobre la apropiación de la cuasi renta de los productores. Como evidencias de ello se detallan a continuación en el desarrollo de las siguientes conclusiones. Respecto a los aspectos legales y contractuales en las transacciones entre productores y la industria láctea en el SSAG Lácteo Lambayecano, se identifica un claro desequilibrio de poder, predominantemente inclinado hacia la industria.

En ese sentido, las normativas existentes, a pesar de su presencia, son aplicadas e interpretadas de maneras que favorecen la apropiación de la cuasi renta por parte de las empresas lácteas. Este escenario revela que las leyes y regulaciones, aunque estén en su lugar, no cumplen efectivamente su propósito de proteger los derechos de propiedad y asegurar transacciones equitativas. La situación actual subraya la necesidad imperativa de revisar y fortalecer el marco legal e institucional, para asegurar que las prácticas de mercado sean justas y equilibradas, permitiendo así a los productores y a las empresas lácteas operar en un entorno de negociación más justo y transparente

Por otro lado, en referencia con el precio que reciben los productores de leche, el análisis del SSAG Lácteo Lambayecano revela una dinámica de mercado que favorece desproporcionadamente a las grandes empresas lácteas en detrimento de los productores de leche cruda en general. Los precios establecidos por estas empresas no reflejan adecuadamente el valor real de la leche cruda, resultando en una constante en el precio pagado a los productores que no se ajusta a criterios de equidad y competitividad.

Este escenario resalta una estructura de mercado desequilibrada, donde el poder de mercado de empresas como Leche Gloria S.A. les permite influir significativamente en los precios. Este poder no solo afecta los precios de compra de la leche cruda sino también se traduce en una apropiación indebida de la cuasi renta de los productores. La utilización de leche en polvo importada y los amplios márgenes de beneficio en productos derivados contrastan con la situación desfavorable de los productores, quienes se enfrentan a una remuneración limitada que restringe su potencial de generación de ingresos.

La situación en el SSAG Lácteo Lambayecano es indicativa de la necesidad de analizar críticamente las dinámicas de poder en el mercado y su impacto en la distribución de la cuasi renta en el sector lácteo. El estudio enfatiza la importancia de reconocer y abordar las desigualdades presentes en el mercado, subrayando la necesidad de estrategias que promuevan un mercado más equitativo para todos los actores del sector.

Además, en relación al plazo de pago y su cumplimiento en el SSAG Lácteo Lambayecano, aunque tradicionalmente se espera que la liquidación por la leche entregada se realice cada 15 días, se ha observado una tendencia preocupante en la que los productores lecheros, limitados por la falta de opciones para vender su producto a compradores más favorables, se ven atrapados en una posición desventajosa. Esta realidad da pie a que la industria, consciente de la dependencia de los productores, frecuentemente retrase los pagos más allá de los plazos acordados. Este incumplimiento de los términos contractuales no solo afecta el flujo de efectivo de los productores, sino que también refleja una asimetría de poder donde los productores son vulnerables a prácticas comerciales injustas.

Referente al pago por estándar, la investigación en el SSAG Lácteo Lambayecano revela una marcada disparidad en la estructura de mercado, influenciada predominantemente por el poder de mercado de las grandes empresas de la industria láctea. Los grandes productores, a pesar de sus inversiones significativas en activos específicos y esfuerzos por mejorar la calidad de la leche, se encuentran en una situación desfavorable debido a una estructura de precios que no compensa adecuadamente la calidad del producto. Esta realidad se refleja en una distribución desigual de la cuasi renta, donde el poder de

mercado de las empresas de la industria láctea permite la fijación de precios bajos, independientemente de la calidad y el tamaño del productor.

Los resultados demuestran cómo los grandes productores, enfrentando un mercado que no recompensa adecuadamente sus esfuerzos por mejorar la calidad de su leche, y al tener los costos de salida del sector elevados por la especialización de sus activos, se ven obligados a concentrarse en aumentar el volumen de producción para mantener su rentabilidad, además de apalancarse en otras actividades agropecuarias tal como ya se mencionó en este capítulo y en el desarrollo de esta investigación. Este enfoque, aunque les permite compensar en parte los bajos márgenes de ganancia por kilogramo de leche, no resuelve el desequilibrio fundamental en el poder de negociación en el mercado.

En cuanto a la distorsión de la información de las empresas lácteas, respecto a los kilogramos entregado por parte del productor; se evidenció que es característico en las industrias lácteas informales (de alfajor y gigante y quesos); habida cuenta que el productor provee una determinada cantidad, en cambio el industrial termina reportando un resultado menor, incluso mucho menor cuando el abastecimiento de la leche es a través de un intermediario.

Por otra parte, se observó que las industrias, gracias al poder que ostentan sobre el productor lechero, apropia su cuasi renta en función a la distorsión de la información respecto a parámetros de evaluación sobre la calidad de leche y pago de las bonificaciones y/o descuentos referentes al promedio estándar que se paga por calidad de leche.

En resumen, los resultados de este estudio en el SSAG Lácteo Lambayecano, reflejo de la realidad del SAG Lácteo Peruano en su conjunto, evidencian claramente cómo el poder de mercado, en un escenario de libre mercado, puede impactar negativamente la eficiencia y la equidad. Este poder se manifiesta en la apropiación de la cuasi renta de los productores lecheros, dejando a los más vulnerables en una situación aún más precaria y desafiando los principios de justicia y equidad del mercado. El análisis detallado realizado aquí se ha hecho desde una perspectiva integral considerando no solo las dinámicas económicas, sino también las estructuras de poder y el rol crucial de las instituciones en la configuración y funcionamiento de los mercados agropecuarios. Este enfoque holístico ha sido vital para entender completamente la dinámica entre productores y la industria láctea, y resulta fundamental para desarrollar estrategias que fomenten una mayor sostenibilidad y justicia en el Sistema de Agronegocio Lácteo de Perú. Así, este trabajo no solo ha identificado y analizado las implicancias del poder de mercado y la apropiación de cuasi renta tal como se ha descrito en el desarrollo de esta investigación, sino que también allana el camino para futuras intervenciones orientadas a equilibrar las relaciones de poder y asegurar una distribución más equitativa de las cuasi rentas entre los productores lecheros y las empresas de la industria láctea en el Sistema de Agronegocio Lácteo de Perú.

9.2.Limitaciones del trabajo

Unas de las limitaciones encontradas durante el desarrollo de la investigación es la baja disponibilidad de estadísticas, o si existen están muy desfasadas respecto a los datos en campo. Otra de las limitaciones que se ha tenido, y quizás de las más complicadas, ha sido el obtener la información de los actores que conforman la industria láctea, en vista que la información es bastante hermetizada.

9.3. Futuras líneas de investigación

En función a los hallazgos encontrados en esta tesis, se propone las siguientes líneas de investigación:

- Analizar el rol del ambiente institucional en la protección de los derechos de propiedad y la competitividad de la interfase producción primaria e industria del SAG lácteo peruano.
- Analizar las acciones colectivas de los actores que conforman el ambiente organizacional de la producción primaria del SAG lácteo peruano para enfrentar el poder de mercado que vienen ejerciendo la gran industria.
- Evaluar un estudio de caso del SAC lácteo peruano que haya podido apalea el impacto del poder de mercado de la gran industria láctea.

CAPÍTULO X – BIBLIOGRAFÍA

- Arruñada, B. & Andonova, V. (2005). Instituições de mercado e competência do judiciário. In: Zylbersztajn, D., Sztajn, R. (Org.). *Direito & economia: análise econômica do direito e das organizações*. São Paulo.
- Aubron, C., & Cochet, H. (2009). Producción lechera en los Andes peruanos: ¿Integración al mercado interno o marginación económica? *Anuario Americanista Europeo*, (6-7), 217-238. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/266243931>
- ANDINA. (2020, junio 20). INEI: el 89.9% de los hogares del país cuenta con una cocina de gas. Recuperado de <https://bit.ly/3KqadBR>
- Agriculture and Agri-Food Canada. (2022). *Average production per cow and breed for selected countries*. Canadian Dairy Information Centre. Recuperado de <https://agriculture.canada.ca/en/sector/animal-industry/canadian-dairy-information-centre/statistics-market-information/dairy-animal-genetics/production-breed/per-cow>
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*. Harvard University Press.
- Bachev, H. (2010). *Needs, Modes and Efficiency of Economic Organizations and Public Interventions in Agriculture*. Institute of Agricultural Economics. Recuperado de https://mpira.ub.uni-muenchen.de/25979/1/MPRA_paper_25979.pdf
- Barilatti, M. (2013). *Análisis de las transacciones industria - distribución y producción - industria del SAG lácteo argentino: estructuras de gobernanza y conflictos en un contexto de políticas de intervención*. Tesis de Maestría área Agronegocios,

Escuela para Graduados, Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires.
Buenos Aires, Argentina.

Bolsa de Valores de Lima. (2021). Negociación diaria. Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/mercado/movimientos-diarios>

Davis, J. H., & Goldberg, R. A. (1957). *A Concept of Agribusiness*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Castro, C. (1978). *A Prática da Pesquisa*. Sao Paulo, Brasil: Mc Graw Hill.

Cassell, C. & Symon, G. (1994). Qualitative research in work contexts. In: C. Cassel & G. Symon, eds. *Qualitative methods in organizational research: A practical guide*. Thousand Oaks (CA): Sage Publications.

Cruz, I. (2015). La Cadena de Valor y el Canal de Distribución Agroalimentario: Conflicto y Métodos de superación. *Mediterráneo Económico* 28, 117-134. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/285153161>

Cruzado, T. (2017). *Propuesta de Mejora del Proceso Productivo de la Línea de Queso Fresco Pasteurizado para la Implementación del Sistema HACCP en la Empresa Productos Lácteos Naturales S.A.C.* [Tesis de Pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú]. Recuperado de https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1493/1/TL_CruzadoArceTania.pdf

Cárdenas, C. (2019). *La industria láctea recombina 53 000 toneladas de leche en polvo*. Recuperado de <https://agronoticias.pe/noticias/la-industria-lactea-recombina-53-000-toneladas-de-leche-en-polvo/>

Carrasco Montero, C. M., Castillo Quispe, D. I., & Valer Gómez, J. R. (2020). Valorización de Laive S.A. [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio de la Universidad del Pacífico. Recuperado de <https://bit.ly/3S3ce9r>

- Class & Asociados S.A. (2022). *Fundamentos de clasificación de riesgo: Leche Gloria S.A.* Recuperado de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Fundamentos%20CLASS%20Leche%20Gloria%20Dic%202021.pdf>
- Chen, S. (2014). The Applied Research of Contestable Market Theory in the Development of the Theory of Industrial Organization. En *Proceedings of the Global Economics, Commerce and Service Science Conference 2014 (GECSS-14)* (p. 7). Atlantis Press. Recuperado de <https://doi.org/10.2991/gecss-14.2014.7>
- Dobson, P., Waterson, M., & Chu, A. (1998). The Welfare Consequences of the Exercise of Buyer Power. Londres, Inglaterra: Office of Fair Trading. Recuperado de http://wrap.warwick.ac.uk/21/1/WRAP_Waterson_of239.pdf
- De Queiroz & Zylbersztajn. (2009). Contratos e incentivos en la cadena de carne de calidad: Analizando las fallas organizativas. *Revista de Economia e Administração* 8(3), 296-311p.
- Fernández, C. (2006). Cuota de mercado y poder de mercado. El abuso de posición de dominio, 61-74. Recuperado de https://frdelpino.es/wp-content/uploads/2014/10/es_03-FERNANDEZ.pdf
- Fonterra. (2021, January 28). *3 game-changing technologies from Fonterra preserve milk quality from farm to home.* <https://www.fonterra.com/lk/en/our-stories/articles/3-game-changing-technologies-from-fonterra-preserve-milk-quality.html>
- Fonterra. (n.d.). *Innovation for World Milk Day.* Retrieved from <https://www.fonterra.com/americas/en/campaign/worldmilkday/innovation.html>
- Leche Gloria S.A. (2021). Leche Gloria, la leche que prefiere el Perú. Recuperado de <https://www.gloria.com.pe/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). IV Censo Nacional Agropecuario.

Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Características socioeconómicas*

del productor agropecuario en el Perú: IV Censo Nacional Agropecuario 2012;

Estructura del aector agropecuario (p. 47). Lima. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1177/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Costos de producción para*

actividad: Agricultura, ganadería, caza y silvicultura en base a la Encuesta

Nacional Agraria (ENA-2018). (J. L. Grozo Benavente, Ed.). Lima, Perú: Instituto

Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de <https://bit.ly/3cx0kVW>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad

Intelectual. (2021). Informe de lanzamiento del estudio de mercado sobre el sector

lácteo en el Perú. Dirección Nacional de Investigación y Promoción de la Libre

Competencia. Recuperado de

<https://www.indecopi.gob.pe/documents/51771/6194832/Informe+Lanzamiento+Leche/4e4de918-4f25-ad5f-e014-80e13be3b682>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad

Intelectual. (2022). Informe Preliminar del Estudio de Mercado sobre el Sector

Lácteo en el Perú. Recuperado de

<https://www.indecopi.gob.pe/documents/51771/7911673/Informe+Preliminar+Estudio+De+Mercado+Sobre+El+Sector+L%C3%A1cteo+En+El+Per%C3%BA/a2eb0b2a-9133-4986-16c8-f1c7c608cb06>

Isaza, J.J. (30 de junio de 2016). Ejemplos de integración vertical e integración horizontal.

Bienpensado. Recuperado de <https://comocitar.info/blog/citar-un-blog-en-apa/>

- Joskow, P. (1995). The New Institutional Economics: Alternative approaches. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 155(1), 248-259.
- Klein, B., Crawford, R., & Alchian, A. (1978). Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics* 21(2), 297-326.
- Kafka, F. (1997). *Teoría Económica*. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Lima, Perú. ISBN 84-89293-25-2.
- Lele, M. (1995). *Desarrollo del Apalancamiento Estratégico*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España. ISBN: 978-84-7978-196-5.
- Lema, D., & Gallacher, M. (2004). *Análisis de la Industria Láctea: Competitividad y Relaciones con la Cadena*. Buenos Aires, Argentina: Confederación de Asociaciones Rurales de Buenos Aires y La Pampa. Recuperado de <http://www.carbap.org/lecheria/Analisis%20cadena%20LEMA.pdf>
- Leche Gloria S.A. (2009-2020). *Memorias Anuales*. Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/emisores/detalle?companyCode=36100>
- León, J. (2021, 02 de junio). AGALEP: Acopio industrial de leche fresca se ha desincentivado en los últimos 10 años. Agencia Agraria de Noticias. <https://agraria.pe/noticias/agalep-acopio-industrial-de-leche-fresca-se-ha-desincentivad-24525>
- Leche Gloria S.A. (2021). *Leche Gloria S.A. Memoria anual 2021*. Superintendencia del Mercado de Valores. Recuperado de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Leche%20Gloria.pdf>
- Laive S.A. (2022). 112^a memoria 2022. Lima, Perú. Recuperado de <https://documents.bvl.com.pe/hhii/CI0011/20230223204701/MEMORIA322022.PDF>

- Ministerio de Agricultura y Riego. (2015). Estrategia Nacional de Agricultura Familiar 2015-2021 (pp. 1-126). Lima, Perú. Recuperado de <https://www.agrorural.gob.pe/wp-content/uploads/2016/02/enaf.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2017). Estudio de la Ganadería Lechera en el Perú. Análisis de su Estructura, Dinámica y Propuestas de Desarrollo. Recuperado de <http://repositorio.minagri.gob.pe/bitstream/handle/MINAGRI/545/Ganaderia%20de%20la%20Leche.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2018). *Comportamiento de las Importaciones de Leche en Polvo y su Impacto en el Mercado de Leche Fresca*. Recuperado de <https://www.google.com/search?q=Comportamiento+de+las+Importaciones+de+Leche+en+Polvo+y+su+Impacto+en+el+Mercado+de+Leche+Fresca&oq=Comportamiento+de+las+Importaciones+de+Leche+en+Polvo+y+su+Impacto+en+el+Mercado+de+Leche+Fresca&aqs=chrome..69i57j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2021). *¿Qué hacemos?* Recuperado de <https://www.gob.pe/717-ministerio-de-desarrollo-agrario-y-riego-que-hacemos>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (n.d.). *Comercio exterior para el Agro V.1.1*. Recuperado de <http://sistemas.midagri.gob.pe/sissex/importaciones/capitulosPartidasIN>
- North, D. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, v. 5, n° 1, p. 97-112.
- Nestlé. (n.d.). *Nestlé Suppliers*. Recuperado de <https://www.nestle.com/sustainability/sustainable-sourcing/farming-communities-ecosystems>
- Ordóñez, H. (2004). Glosario NENA. Programa de Agronegocios y Alimentos, Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina.

- Ordóñez, H. (2009). *La Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios*. Colección Agronegocios, Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina. ISBN 978-950-29-1142-7.
- Ortiz Cerna, R. R. (2016). *Valorización Gloria S.A.* [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Universidad del Pacífico. Recuperado de <https://bit.ly/3deWHVn>
- Ordofa, G., Zemedu, L., & Tegegne, B. (2021). Structure conduct and performance of dairy market in Ada'a Berga district, Ethiopia. *Cogent Food & Agriculture*, 7(1), 1918878. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/23311932.2021.1918878>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, Estados Unidos: The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, Estados Unidos: The Free Press.
- Peterson, C. (1997). *La epistemología de los Agronegocios: Pares, Métodos y Rigor*. Universidad del Estado de Michigan. Estados Unidos.
- Pérez San Martín, R. (2003). *Impacto de la pérdida de la cuasi renta en el mercado del champiñón fresco: El caso Horst*. Tesis de Maestría área Agronegocios. Escuela Para Graduados, Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 1- 15. Recuperado de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Pindyck, R. & Rubinfeld, D. (2009). *Microeconomía*. Pearson Educación. Madrid, España. ISBN: 978-84-832-2706-0.

- Parkin, M. & Loría, E. (2010). *Microeconomía. Versión para Latinoamérica*. Pearson Educación. México. ISBN: 978-607-442-966-4.
- Pesticide Action Network North America. (2010). *La Concentración Empresarial en la Agricultura: Conclusiones de la Evaluación Internacional del Papel del Conocimiento, la Ciencia y la Tecnología en el Desarrollo Agrícola (IAASTD)*. Organización de las Naciones Unidas. Recuperado de http://www.panna.org/sites/default/files/CorporateControlBriefEsp_0.pdf
- Rosemberg B., M. (s.f.). *Retos y Perspectivas de la Ganadería Bovina en el Perú*. Universidad Científica del Sur. Recuperado de <https://dokumen.tips/download/link/retos-y-perspectivas-de-la-ganaderia-bovina-en-el-peru.html>
- Simon, H.A. (1962). New developments in the theory of the firm. *American Economic Association*, Vol. 52, N# 2, May.
- Sousa, J. & Zylbersztajn, D. (2009). Poder de mercado e poder de contrato envolvendo integrados cooperados e não cooperados: percepções na cadeia de frango. *Informações Econômicas*, 100(7), 41 – 53. Recuperado de <http://www.iea.sp.gov.br/ftpiea/publicacoes/IE/2011/tec3-0711.pdf>
- Tirole, J. (1990). *La Teoría de la Organización Industrial*. Editorial Ariel. Barcelona, España. ISBN: 84-344-2043-0.
- Tarziján, J. & Paredes, R. (2006). *Organización Industrial para la Estrategia Empresarial*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- The Global Standard For Livestock Data. (2022). *Milk yield - all recorded cows*. <https://my.icar.org/stats/list>
- United States Department of Agriculture. (2021, diciembre 3). *Dairy Update*. Recuperado de <https://bit.ly/3Rin0c8>

- Vela, L., Abanto, M., Banda, E., Fernández, K., Gálvez, P., Guerrero, J., & Spelucin, P. (2017). Poder de Mercado y Barreras de Entrada. Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque, Perú. Recuperado de <https://web.ua.es/es/giecryal/documentos/poder-mercado.pdf>
- Valdivia, B., Villanueva, D., & Zuñiga, O. (2018). *Valoración de Gloria S.A.* [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio institucional de la Universidad del Pacífico. Recuperado de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2057/Betsy_Tesis_maestria_2018.pdf
- Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting.* New York, EU.: Free Press.
- Williamson, O. (1991). *Mercadas y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust.* Fondo Cultura Económica. México. ISBN: 9789990507126.
- Williamson, O. (1996). *The Mechanisms of Governance.* Oxford University Press. Inglaterra. ISBN 0-19-507824-1.
- Williamson, O. (2000). *The New Institutional Economics: Taking stocks, looking ahead.* *Journal of Economic Literature*, 38 (3), 595-613.
- Wikipedia. (2022, junio 20). Monopolio bilateral. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Monopolio_bilateral
- Wikipedia. (2023, junio 6). Chacra. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Chacra>
- Wikipedia. (2023, octubre 25). *Leche en polvo.* Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Leche_en_polvo

- Yin, R. (1989). Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series 5, 1-53. Recuperado de <http://www.madeira-edu.pt/LinkClick.aspx?fileticket=Fgm4GJWVTRs%3D&tabid=3004>
- Zylbersztajn, D. (2005). Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. En: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, XLIII, Ribeirão Preto. Proceedings. Ribeirão Preto.
- Zylbersztajn, D & Giordano, S. R. (2015). Coordenação e Governança de Sistemas Agroindustriais. Em D. Zylbersztajn, D., Fava, M. y De Queiroz (Eds.), Gestao de Sistemas de Agronegocios (pp. 1 – 22). São Paulo, Brasil: Editora Atlas.

CAPÍTULO XI – ANEXOS

Encuesta

Esta encuesta se lleva a cabo como parte de un proyecto de investigación, y cuyo objetivo es la identificación de situaciones de poder de mercado de la industria láctea sobre los productores de leche, a fin de comprender el impacto que las mismas tienen en la apropiación de cuasi-rentas.

Con la información obtenida se procederá a realizar un diagnóstico que se aproxime a la situación real que están viviendo los productores en su relación con la industria, lo cual sería de mucha utilidad para la generación de políticas públicas de fomento de la competitividad del sector.

Por ello le vamos a pedir que responda al siguiente cuestionario, ante el cual, solicitamos tenga a bien leer cuidadosamente las preguntas y poner un aspa (X) en las respuestas correspondientes de cada una, con el fin de *indicar su grado de aceptación en una escala del 1 al 5*.

Así mismo hacerle hincapié en poner mucha atención en la secuencia de preguntas, teniendo en cuenta que la exigencia de responder a algunas depende de la respuesta dada a otras. *Si tuviera alguna duda en el llenado, consulte con el coordinador.*

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	De acuerdo	No sabe, no opina	Está de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

Ítem	1	2	3	4	5
1. Las empresas del sector lácteo financian actividades del productor lácteo.					
2. El productor lechero tiene una alta dependencia hacia las empresas lácteas.					
3. Las empresas lácteas ejercen poder de mercado sobre los productores lácteos.					
4. El precio de compra refleja el valor adecuado de producción y renta por litro de leche.					
5. Se encuentra satisfecho con los criterios de evaluación con respecto al cronograma de pagos por parte de la industria láctea.					
6. Los contratos entre los productores y las empresas lácteas son acuerdos de palabra.					
7. La relación contractual entre las empresas lácteas y los productores, muestran mecanismos de resolución de disputas.					
8. Considera que hay alta confianza entre los productores y las empresas lácteas.					
9. Los productores de leche no tienen la posibilidad de sustituir al comprador tradicional.					

10.EL volumen de leche entregado que reporta a la industria coincide con lo que reporta el productor.					
11.Los mecanismos de evaluación para determinar los incentivos y penalidades en función de la calidad de leche, son iguales para todos los productores.					